



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCION EXTERIOR**

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero en Finanzas

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD AL ÁREA FINANCIERA
PARA LA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES EN EL
INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO
(ECORAE) DE LA PROVINCIA DE ORELLANA PARA EL PERÍODO 2012”**

PATRICIO JAVIER OTERO BUCHELI

**Riobamba – Ecuador
2012**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

MIEMBRO DE TRIBUNAL

TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORIA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Patricio Javier Otero Bucheli

DEDICATORIA

A Dios que es mi impulso, mi guía y mi tranquilidad, el ser divino que vive en mis momentos de tristeza y felicidad.

En especial a mi abuelita Estefita, que fue un pilar importante en mi vida, mi consejera, mi amiga incondicional, mi madre, la que con su sonrisa y amor me lleno de alegría el corazón, que a pesar que ya no está conmigo su recuerdo esta impregnado en mi.

A mis Padres Patricio y Rosaura quien me ha apoyado incondicionalmente, brindándome su ejemplo, sabiduría y comprensión, ellos han sido la base fundamental para el cumplimiento de mis metas propuestas, gracias a que me han inculcado valores y principios morales para ser una persona de bien.

A mi hijo Bruno Xavier que es el ser que me llena de vida, y hace vibrar mi corazón con su sonrisa.

Patricio Javier Otero Bucheli

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi abuelita Estefita (+), a mis padres, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, la Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior, de manera especial al Ing. Víctor Betancourt por su apoyo incondicional y su valiosa amistad que fueron gestores para permitirme la culminación de mi carrera por la comprensión y apoyo incondicional en los momentos que más necesitaba de su amor y confianza. A todos ellos muchas gracias por cumplir uno de mis más grandes sueños. GRACIAS.

Patricio Javier Otero Bucheli

ÍNDICE

Portada.....	I
Certificación Del Tribunal	II
Certificación De Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. Generalidades del Ecorae	2
1.2 Reseña histórica	2
1.3 Ubicación geográfica	5
1.4 Misión....	6
1.5 Visión.....	6
1.6 Base legal	6
1.7 Valores institucionales	11
1.8 Objetivos	12
1.9 Metas.....	12
1.10 Estructura general.....	13
1.11 Directorio Ecorae	13

CAPÍTULO II

2. Análisis y diagnóstico del área de adquisiciones del Ecorae	15
2.1 Análisis FODA.....	15
2.1.1 Matriz FODA	16
2.1.1.1 Matriz de medios internos	16

2.1.1.2 Matriz de medios externos	18
2.2 Diagnóstico situacional del FODA.....	20
2.3 Diagnóstico del problema	22
2.4 Encuesta y análisis del área de adquisiciones de suministros y materiales.....	24
2.4.1 Aplicación de las técnicas de investigación	24
2.4.1.1 Tamaño de la muestra.....	24
2.4.1.2 Encuesta a los empleados del área	24
2.4.1.3 Tabulación e interpretación de encuesta realizada a los empleados del área	25
2.5 Políticas de adquisición de suministros y materiales	37
2.6 Proceso de adquisición de suministros y materiales	38
2.6.1 Flujograma del proceso.....	38
2.6.2 Descripción del proceso.....	39
2.6.2.1 Jefe de área.....	39
2.6.2.2 Área de adquisiciones	39
2.6.2.3 Bodega	42
2.6.3 Almacenamiento de suministros y materiales	43
2.6.3.1 Entrevista al encargado de bodega.....	43
2.6.3.2 Análisis de la visita de observación a la bodega	44

CAPÍTULO III

3. Sistema de Círculos de Calidad para la adquisición de Suministros y Materiales.....	45
3.1 Círculos De Calidad	45
3.1.1 Definición.....	45
3.1.2 Objetivos	45
3.1.3 Reseña Historica	45
3.1.4 Características	46
3.1.5 Puntos focales de los Círculos de Calidad	48

3.1.6 Beneficios.....	48
3.1.7 Historia de la Calidad.....	49
3.1.8 Suministros y Materiales.....	51
3.1.8.1 Definición	51
3.1.9 Control de los Suministros y Materiales	52
3.1.10 Clasificación de Suministros	53
3.2 Sistema de Círculos de Calidad para la adquisición de Suministros y Materiales.....	54
3.2.1 Generalidades	54
3.2.1.1.Objetivos del Sistema.....	54
3.2.1.2Alcance.....	54
3.2.1.3Características del Sistema.....	54
3.2.1.4Utilización del Sistema	55
3.2.1.5Propósito del Sistema.....	57
3.2.1.6 Beneficios esperados del Sistema	59
3.2.1.7Viabilidad del Sistema	59
3.2.1.7.1 Nivel de Mantenimiento.....	59
3.2.1.7.2 Nivel de Sinérgico.....	60
3.2.1.7.3 Nivel Ambiental.....	60
3.2.1.8Condiciones para la puesta en marcha	60
3.2.1.9Estructura de las Fases del Sistema.....	62
3.2.1.10Descripción de las fases	63
3.2.1.10.1 Concienciación y convencimiento de la Dirección	63
3.2.1.10.2.Diseño de una hoja de ruta para desarrollar el proceso de implantación	66
3.2.1.10.3 Formación de la estructura organizativa de apoyo.....	68
3.2.1.10.4Diseño de la Metodología a aplicar y los sistemas de organización	68
3.2.1.10.5 Selección y formación de facilitadores	68

3.2.1.10.6 Declaración institucional.....	72
3.2.1.10.7 Selección de temas prioritarios	72
3.2.1.10.8 Lanzamiento de los primero programas	72
3.2.1.11 Organización del sistema	74
3.2.1.11.1 Comité de dirección del proceso	74
3.2.1.11.2 Oficina de los Circulos de Calidad.....	74
3.2.1.12 Capacitación	75
3.2.1.12.1 Objetivos de la Capacitación.....	75
3.2.1.12.2 Tiempo minimo de Capacitación	76
3.2.1.12.3 Temas selectos para iniciar la capacitación	76
3.2.1.12.4 Otros elementos.....	79
3.2.1.12.4.1 Agendas.....	79
3.2.1.12.4.2 Procedimientos claros	81
3.2.1.12.4.3 Objetivos claramente establecidos	81
3.2.1.12.4.4 Tiempo de Reflexión.....	81
3.2.1.12.5 Asiganción de acciones y responsabilidades	81
3.2.1.12.6 Minutas.....	81
3.2.1.13 Ambiente idoneo para las reuniones de los Circulos de Calidad	82
3.2.1.13.1 Preparación de la reunión.....	82
3.2.1.13.2 Disposición para escuchar	82
3.2.1.13.3 Apertura.....	82
3.2.1.13.4 Desarrollo de confianza	83
3.2.1.14 Indicadores para evaluar el alcance y ritmo del esfuerzo inicial	85
3.2.1.15 Contribuciones de los circulos	85
3.2.1.16 Resultados esperados	85
3.2.1.16.1 Resultados institucionales	85

3.2.1.16.2Resultados personales	86
3.2.1.17Funcionamiento de los Círculos de Calidad.....	89
3.2.1.18Implantación de acciones y seguimiento.....	92
3.2.1.19Temas a tratar en los Círculos de Calidad.....	94
3.2.1.20Temas que no deben tratarse en los Círculos de Calidad.....	96
3.2.1.21Otros aspectos que se deben tener en cuenta	96
3.2.1.22Formación de Grupos de trabajo	97
3.2.1.22.1La cohesión para la tarea.....	97
3.2.1.22.2 Asignación de roles y normas	98
3.2.1.22.3 La comunicación	100
3.2.1.22.4 Definición de objetivos	100
3.2.1.22.5 La interdependencia positiva	100
3.2.1.22.6 Condiciones que deben reunir los miembros del grupo	101
3.2.1.22.7 Todos los grupos deben de hacer lo siguiente.....	101
3.2.1.22.8Condiciones adecuadas para la interacción del grupo	101
3.2.1.22.9 Características del grupo a tomar en cuenta.....	102
3.2.1.22.10 Recomendaciones para el trabajo en equipo	102
3.2.1.23Modelo de solución de problemas.....	105
3.2.1.24Descripción del Proceso	106
3.2.1.24.1Identificación del problema.....	106
3.2.1.24.2 Análisis del Problema y la información	106
3.2.1.24.3 Búsqueda de soluciones	106
3.2.1.24.4 Selección de una solución	106
3.2.1.24.5 Presentación de una solución	106
3.2.1.24.6 Ejecución de la solución	106
3.2.1.24.7 Evaluación de la solución.....	107

3.2.1.25 Técnicas a utilizar en el proceso de solución de problemas.....	109
3.2.1.25.1 Brainstorming o generación espontanea de ideas	109
3.2.1.25.2 Hoja de registro	109
3.2.1.25.3 Muestreo.....	109
3.2.1.25.4 Técnicas de analisis de la información.....	109
3.2.1.25.4.1 Técnica de analisis de problemas	109
3.2.1.26Funciones de los involucrados en el Sistema.....	111
3.2.1.27Funciones del Departamento de adquisiciones	112
3.2.1.27.1Funciones, atribuciones y responsabilidades para el personal del área	112
3.2.1.28Flujograma para el proceso de adquisición	115
3.2.1.29Descripción del proceso	116
3.2.1.29.1Proceso mediante Ínfima Cuantía	117
3.2.1.30Inspección y recepción de los suministros y materiales.....	124
3.2.1.30.1 Descripción del proceso	125
3.2.1.31Almacenamiento entrega de suministros y materiales de oficina	127
3.2.1.31.1 Descripción del proceso	128
3.2.1.32Verificación de los limites de existencia.....	130
3.2.1.32.1Existencias maximas	130
3.2.1.32.2Existencias minimas.....	130
3.2.1.32.3Existencias criticas	130
3.2.1.33Requisición de compras	130
3.2.1.34Identificación y evaluación de necesidades de suministros y materiales.....	132
3.2.1.35Selección de Proveedores.....	132
3.2.1.35.1 Perfil del Proveedor.....	133
3.2.1.35.2Portafolio de clientes del proveedor.....	133
3.2.1.35.3Aspectos financieros	133

3.2.1.35.4Capacidad de producción	133
3.2.1.35.5Evaluación del Proveedor	133

CAPÍTULO IV

4. Conclusiones Y Recomendaciones	144
4.1 Conclusiones	144
4.2 Recomendaciones.....	146
Resumen.....	148
Abstract	149
Bibliografía	150

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Fortalezas	17
2	Debilidades	17
3	Oportunidades	19
4	Amenazas	19
5	FOFA	20
6	DODA	21
7	Montos de Contratación	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Ubicación del ECORAE	5
2	Estructura general del ECORAE	13

3 Descripción del FODA	15
4 Tabulación	25
5 Tabulación	26
6 Tabulación	27
7 Tabulación	28
8 Tabulación	29
9 Tabulación.....	30
10 Tabulación.....	31
11 Tabulación	32
12 Tabulación.....	33
13 Tabulación	34
14 Tabulación	35
15 Tabulación.....	36
16 Flujo grama del proceso	38
17 Fases del Sistema	62
18 Solución de Problemas.....	105
19 Funciones del personal para el Sistema	111
20 Flujo grama del proceso	115
21 Flujo grama del proceso.....	124
22 Flujo grama del proceso.....	127

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	PAG.
1 FODA		15
2 Tabulación.....		25
3 Tabulación.....		26
4 Tabulación.....		27
5 Tabulación.....		28
6 Tabulación.....		29

7 Tabulación.....	30
8 Tabulación.....	31
9 Tabulación.....	32
10 Tabulación.....	33
11 Tabulación.....	34
12 Tabulación.....	35
13 Tabulación.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	TÍTULO	PAG.
1	Check-list del sistema	56
2	Check-list de responsabilidad	64
3	Check-list de revisión por la dirección	65
4	Check-list Modelo de Hoja de ruta.....	67
5	Ccheck-list para facilitadores.....	71
6	Check-list de Fases de implementación	73
7	Check-list para la capacitación.....	78
8	Ccheck-list de la agenda	80
9	Check-list para la reunión	84
10	Check-list de resultados institucionales	87
11	Ccheck-list de resultados personales	88
12	Check-list del funcionamiento	91
13	Check-list de acciones y seguimiento	93
14	Ccheck-list de temas a tratar.....	95
15	Check-list de asignación de roles.....	99
16	Check-list de recomendaciones para el trabajo en equipo.....	104
17	Ccheck-list de modelo de solución de problemas.....	108
18	Check-list de Técnicas de solución de problemas.....	110

19 Check-list de Funciones del personal del Departamento de adquisiciones.....	114
20 Ckeck-list del proceso de adquisición de suministros y materiales	119
21 Check-list para los requisitos en la adquisición de suministros y materiales.....	121
22 Check-list de proceso de inspección y recepción de suministros y materiales.....	126
23 Ckeck-list del proceso de almacenamiento entrega de suministros y materiales.....	129
24 Check-list de modelo de orden de requisición	131
25 Ckeck-list para los proveedores	135
26 Extracto de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	137

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los conceptos de Calidad han evolucionado desde el punto de referirse solamente a la fabricación de productos, abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la institución. Incluso la definición de Calidad ha sufrido una radical transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento actual en que Calidad es sinónimo de satisfacción de cliente.

En este sentido las empresas, están en una búsqueda constante de alternativas relacionadas con la Calidad, que les permitan ser competitivas dentro del mercado en el que se desenvuelven, dentro de las cuales se encuentran los Círculos de Calidad. Los Círculos de Calidad aplicados a la adquisición de suministros y materiales son intervenciones organizacionales que buscan incrementar la productividad de la organización y la calidad de sus productos a través de la participación directa de sus empleados; asumiendo que tal participación, derivará en sugerencias útiles para mejorar los métodos de trabajo y el control de la calidad, involucrando a los mismos empleados en la implementación de estos cambios.

Debido a su nombre, Círculos de Calidad, existe la tendencia a pensar que son útiles únicamente para resolver problemas de calidad. Sin embargo, en una empresa, existen múltiples problemas de producción y éstos pueden resolverse en forma tal que involucre a la gente en la resolución de esos problemas. De hecho los Círculos de Calidad, son efectivos para resolver cualquier tipo de problemas, pero es decisión de cada empresa determinar los problemas que serán tratados por estos.

De tal manera, mediante este trabajo de investigación realizado, se identificaron diversos problemas que afronta actualmente el área de adquisiciones del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico de la provincia de Orellana, con el objetivo de poner a disposición de esta entidad un Modelo de Círculos de Calidad que, sumado a otras medidas, puede favorecer la solución de problemas identificados en la institución que pertenecen a este sector.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DEL INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

¹En 1992, el ECORAE fue creado por el Estado ecuatoriano con la finalidad de responder a las demandas expresadas por la población amazónica ecuatoriana, basadas en las necesidades inmediatas de los habitantes y en los problemas socio-ambientales presentes en la zona como son: la colonización, la explotación petrolera y los problemas que se generan por su actividad, el uso de los recursos naturales renovables y no renovables, entre otros.

Esta institución debe cumplir con la misión de impulsar estrategias que conduzcan al desarrollo sostenible de la zona. Por esta razón en el año 2003, el ECORAE reestructuró sus líneas de trabajo, dejó de ser prioridad el financiamiento de pequeños proyectos productivos y se dio más importancia a la implementación de proyectos de mayor envergadura que benefician a gran parte de la población de la región amazónica. Pero a la vez, ha tenido dificultades para instaurar políticas y estrategias de desarrollo, tanto interna como externamente, por lo cuál la institución se sometió a un proceso de reingeniería interna que permita corregir los errores cometidos financiera y políticamente en su accionar, cambiando la forma de entrega de recursos económicos.

En este estudio se presentan las diversas líneas de trabajo en el financiamiento de proyectos que ha seguido la institución y la incorporación del desarrollo sostenible a sus políticas.

A inicios de los noventas, el Instituto para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica Ecuatoriana – ECORAE, fue creado con la finalidad de dar respuesta y buscar soluciones que permitieran consolidar el desarrollo de la región amazónica, de manera que pudieran satisfacerse las demandas planteadas por la población.

¹ Resolución del Congreso Nacional. Ley 0101992- del 11 de septiembre de 1992

A través de la ley 010² se formó el Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, financiado con el ingreso de un impuesto a cada barril de petróleo producido en la Amazonía, el mismo que actualmente³ se cotiza en USD \$0,40 (cuarenta centavos de dólar)⁴. Esta cantidad es depositada por PETROECUADOR⁵, directamente a la cuenta del Fondo en el Banco del Estado. Este fondo se distribuye de la siguiente forma: 28% para los consejos provinciales y el 57% para los municipios de las seis provincias amazónicas, el 5% para las juntas parroquiales, y el 10% restante esta a cargo del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico.⁶

La ley 010 ha tenido varias reformas, la última fue en abril del 2002 y publicada en el Registro Oficial N°675 del 2 de octubre del mismo año: Ley N°82 donde se adscribe al ECORAE a la Presidencia de la República, se crean Secretarías Técnicas en cada una de las provincias, se incluye el concepto de desarrollo sustentable para la región y se considera necesaria una actualización periódica del plan maestro.

Además, se contempla la función de financiar y cofinanciar la ejecución de programas y proyectos de pre inversión, inversión y crédito productivo de desarrollo sustentable. Y a la vez, se da mayor libertad de acción al exonerar la presentación del presupuesto para su aprobación al Presidente de la República.

² Ley N°10, publicada en el Registro Oficial N°30, en septiembre 21 de 1992.

³ El 1 de diciembre del 2003, se publicó en el RO No222, que el tope actual del impuesto de la Ley 0,10 es de 0,40 centavos de dólar por barril de petróleo.

⁴ Cuando se publicó la Ley 010, el impuesto era 0,10 centavos de dólar, con una cláusula que permitía su incremento en 0,05 centavos por año. Al momento se encuentra en el tope permitido por ley.

⁵ Empresa petrolera estatal ecuatoriana, hasta 1990 esta empresa fue denominada CEPE - Corporación estatal petrolera ecuatoriana (PETROECUADOR 2000, 134)

⁶ Entre 1992 y 1997 el ECORAE percibió el 15% de este fondo, pero con la reforma realizada a la ley 010 en 1998, este porcentaje se redujo al 10%. El 5% de diferencia fue destinado al desarrollo de las Juntas Parroquiales, según la reforma realizada en la Ley N°82, RO N°675 del 2 de octubre del 2002.

El 10 de septiembre del 2001, mediante Decreto Ejecutivo N°1840, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 408, el ECORAE asume los bienes y derechos del Instituto de Colonización de la Región Amazónica Ecuatoriana (INCRAE), además de los recursos y asignaciones fiscales. Este instituto tenía por objetivo “vincular la región amazónica al resto del país a través de un proceso de desarrollo integral, con un énfasis en las zonas fronterizas” (Tamaríz et.al. 1997, 85), además debía funcionar como ente de planificación, coordinación y ejecución de programas de colonización de la región amazónica.⁷

A inicios de 1979, los “programas de colonización dirigida” impulsados por el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC) pasaron a depender del INCRAE, pero este instituto no logró afianzar sus objetivos en las provincias de Sucumbíos y Orellana (Cf. Tamaríz et.al. 1997, 85)⁷. Esta política de colonización obligaba, a las personas interesadas en tener propiedades en el oriente ecuatoriano, a organizarse en cooperativas para poder reclamar sus tierras ante el Estado, en lo concerniente al área rural (Cf. Pichón, 1993, 352)⁸.

Al asumir las responsabilidades del INCRAE, el ECORAE debía presentar proyectos que permitieran organizar no sólo el desarrollo económico sino también los aspectos que rodean a los asentamientos demográficos, como la provisión de servicios básicos, esto condujo a la duplicación de esfuerzos pues este instituto asumió líneas de trabajo que concernían a los Municipios y Consejos Provinciales. En el 2002, se reforma la ley 010, se introduce el concepto de desarrollo sustentable lo que afianza directrices de trabajo y planificación del desarrollo amazónico. Se exige una participación más estrecha con los organismos seccionales y organizaciones sociales de la RAE, con la finalidad de efectivizar las actividades emprendidas y ampliar el rango de acción al abarcar un mayor número de beneficiarios.⁹

⁷ Decreto Ejecutivo N°1840, El 10 de septiembre del 2001-INCRAE

⁸Cf. Tamariz et.al. 1997, 85

⁹ Reforma la ley 010- 2002- Organizaciones Sociales de la RAE.

1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

GRÁFICO N° 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ECORAE



FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

País: Ecuador

Zona: Norte

Región: Amazonía

Provincia: Orellana

Cantón: Puerto Francisco de Orellana

Parroquia: Puerto Francisco de Orellana

Dirección: Av. Alejandro Labaka y Antonio Cabrera

1.4 MISIÓN

Diseñar y ejecutar una estrategia consensuada con los actores locales, nacionales e internacionales, basada en un sistema de evaluación y rendición de cuentas, para alcanzar el desarrollo humano sustentable de la Región Amazónica Ecuatoriana.

1.5 VISIÓN

Ser un organismo líder, transparente y participativo que promueva con identidad amazónica el desarrollo humano sustentable de la región, fortaleciendo su integración al país y a la cuenca amazónica, en un marco competitivo y descentralizado.

1.6 BASE LEGAL

Mediante resolución N° 00388 del 11 de Septiembre de 1992 redactado en la ciudad de Quito, remitido al señor Edmundo Arízala Andrade, DIRECTOR DEL REGISTRO OFICIAL, encargado, enviado por el SECRETARIO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA¹⁰.

Por instrucción del señor Presidente de la República y de acuerdo con el artículo 78, letra b) de la Constitución Política de la República, le remito, para su publicación en el Registro Oficial la siguiente la ley:

“LEY DEL FONDO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMÁZONICO Y DE FORTALECIMIENTO DE SUS ORGANISMOS SECCIONALES”

Considerando:

Que es indispensable intensificar los esfuerzos para el desarrollo de la región amazónica del Ecuador mediante la participación activa de los organismos seccionales;

¹⁰ Ley N°10, publicada en el Registro Oficial N°30, en septiembre 21 de 1992.

Que la conservación del medio ambiente amazónico es motivo de especial preocupación de la comunidad nacional e internacional, por lo que corresponde al Estado ecuatoriano reforzar y mejorar la normatividad y mecanismos para aplicar un modelo de desarrollo compatible con la conservación y defensa de integridad ambiental de la Región Amazónica Ecuatoriana;

Este nuevo proceso demanda el fortalecimiento del rol y capacidad de gestión de los organismos seccionales amazónicos, los que en directiva coordinación con las organizaciones sociales de la región deben impulsar sus actividades en el marco del plan maestro para el Ecodesarrollo Regional Amazónico que debe formularse como parte del Plan Nacional de Desarrollo, para concretar un manejo descentralizado de sus inversiones;

Dos décadas de explotación y exploración petroleras han deteriorado los ecosistemas amazónicos, afectando la calidad de vida de sus habitantes; y,

En ejercicio de sus facultades constitucionales, expide la siguiente,

LEY DEL FONDO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO Y DE FORTALECIMIENTO DE SUS ORGANISMOS SECCIONALES

Art. 1. Crease el “Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico”, que se alimentara con los ingresos provenientes del impuesto equivalente a \$0.06 (seis centavos de dólar norteamericano), por cada barril de petróleo que se produzca en la Región Amazónica y se comercialice con los mercados interno y externo.

A partir de 1993 el mencionado impuesto se incrementará en US\$ 0.01 (un centavo de dólar) ,por año, hasta alcanzar el equivalente a US\$ 0.10 (diez centavos de dólar) por barril de petróleo. Este incremento se realizará el primero de enero de cada año.

Art. 2. PETROECUADOR depositará mensualmente los valores que se generen por el impuesto establecido en el artículo anterior, en la cuenta especial denominada “FONDO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO” que, para el efecto, será abierto en el Banco del Estado.

El impuesto establecido por la presente ley determinará que se reajuste el presupuesto de inversiones petroleras, según lo dispuesto en el literal d) del artículo 14 de la ley especial

Art. 3. El Banco del Estado, dentro de los primeros 10 días de cada mes y sin necesidad de orden previa alguna, procederá a transferir los recursos del Fondo a los respectivos participantes en base a los siguientes porcentajes:

1. 28% para los consejos provinciales de Sucumbíos, Napo, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, en partes iguales;
2. 57% para los municipios de las provincias amazónicas, de la siguiente forma:
 - El 55% en partes iguales; y,
 - El 45% restante en proporción a la población de cada cantón, conforme a las cifras oficiales del último Censo de población.

En el caso de que se crearan nuevos cantones, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos proporcionará las cifras de población que correspondan según las nuevas jurisdicciones cantonales; y,

3. 15% para el Fondo Regional cuya administración estará a cargo del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico al que se refiere el artículo 5 de esta ley.

Art.4. Los organismos seccionales destinarán no menos del 80% de los recursos asignados en el artículo anterior al financiamiento de proyectos de viabilidad y Saneamiento Ambiental en sus respectivas jurisdicciones; y, especialmente para las contemplaciones en el Plan Maestro de Ecodesarrollo en la Región Amazónica.

Art. 5. Crease el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, económica y financiera con jurisdicción en la Región Amazónica Ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Quito y agencias coordinadoras en las jurisdicciones amazónicas donde la importancia de los proyectos lo justifique.

Art. 6. Son funciones de Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico las siguientes;

1. Asesorar a los organismos seccionales y a las organizaciones sociales de la región para el cumplimiento y perfeccionamiento de la legislación vigente en materia ambiental;
2. Intervenir conjuntamente con el CONADE en la evaluación anual de la política y proyectos de Ecodesarrollo que se ejecuten en la Región Amazónica Ecuatoriana, cuyos resultados constarán en el respectivo informe anual; y,
3. Realizar programas de capacitación para preparación y evaluación de proyectos de Ecodesarrollo y coordinar las campañas de educación ecológica que deberán ejecutarse a través de los organismos seccionales y organizaciones sociales de la región.

Art. 7. El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico tendrá la siguiente estructura orgánica: Directorio, Secretaría Ejecutiva, Agencias Coordinadoras y las Oficinas Técnico-administrativas que determine el Reglamento de esta ley,

Art.8. El Directorio del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico se integrara de la siguiente forma:

1. El representante de la Presidencia de la republica, quien lo presidirá;
2. Un Diputado Amazónico elegido por el Congreso Nacional;
3. El Ministro de Agricultura o su Delegado,
4. El Ministro de Relaciones Exteriores o su Delegado;
5. El Ministro de Defensa Nacional o su Delegado;
6. Un Prefecto Provincial de la región que deberá ser de distinta provincia de aquellos a la que pertenecen el diputado amazónico elegido por el Congreso Nacional y el Alcalde o Presidente de concejo que represente a las municipalidades de la región;
7. Un Alcalde o Presidente de Concejo elegido por el Consorcio de Municipios Amazónicos y que deberá ser de distinta provincia a las que represente el Diputado y el Prefecto Provincial;
8. Un Representante de Petroecuador;
9. Un Representante de los centros agrícolas de la región, elegido entre ellos; y,
10. Un Representante de las organizaciones indígenas de la Región Amazónica.

Cada vocal principal tendrá su respectivo suplente designado de la misma forma que el principal y que no podrá ser de la misma provincia que el principal.

Los vocales del Directorio duraran dos años en sus funciones y podrán ser relegidos.

Los vocales elegirán al vicepresidente del Directorio, de entre sus miembros.

Art. 9. El Secretario Ejecutivo actuará también como Secretario del Directorio y tendrá derecho a voz pero no a voto.

Podrá intervenir en el Directorio, con derecho a voz pero sin voto, un Representante de las organizaciones no gubernamentales (ONGS) vinculadas a la Región Amazónica Ecuatoriana elegido conforme al Reglamento.

Art. 10. El Directorio del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar la política y el programa de trabajo institucionales;
2. Aprobar el Plan Maestro para el Ecodesarrollo de la Región Amazónica Ecuatoriana y remitirlo al CONADE para su incorporación al Plan Nacional de Desarrollo,
3. Aprobar el presupuesto anual del Instituto y someterlo a consideración del Presidente de la República para su aprobación definitiva;
4. Aprobar la creación de agencias coordinadoras; y,
5. Las demás que se señale en el Reglamento.

Art. 11. El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico tendrá su Secretario Ejecutivo que será designado por el Directorio de una terna propuesta por el Presidente.

El Secretario Ejecutivo será el representante legal del Instituto y el responsable directo de su gestión técnica, administrativa y financiera. Durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelegido.

Art. 12. El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico no destinará más del 30% de sus ingresos para gastos administrativos y de funcionamiento.

El saldo destinará al financiamiento de proyectos a ser ejecutados con los organismos indígenas y sociales de la región, y otras entidades y organizaciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras¹¹.

¹¹ Ley 010- 1992 Literal d) del artículo 14 de la ley especial N° 45, publicado en el Registro Oficial N°. 283 de 26 de septiembre de 1992

ARTICULO FINAL: las disposiciones de esta ley, por su carácter especial, prevalecerán sobre aquellas que se le opongan y no serán derogadas si no se las menciona de modo expreso.

La presente ley entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial. Dado en Quito, en la Sala de Sesiones del Congreso Nacional, a los tres días del mes de septiembre de mil novecientos noventa y dos¹².

1.7 VALORES INSTITUCIONALES

- **Honestidad y Transparencia:** Los funcionarios del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores éticos, morales, de verdad y justicia. No solo decimos la verdad sino que la decimos de manera completa, es decir, lo bueno y lo malo.
- **Trabajo en equipo y Comunicación:** En esta institución trabajamos en equipo y nos comunicamos asertivamente, es decir de forma directa, honesta, fundamentada y adecuada.
- **Compañerismo y Respeto:** Los funcionarios respetamos y apoyamos a todos y cada uno de las compañeras y compañeros de la institución, cumpliendo con nuestros deberes y derechos.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con eficiencia y eficacia las asignaciones de nuestro trabajo, dando siempre un paso adicional en la realización del mismo.
- **Apertura al cambio:** Estamos conscientes de que para ser los mejores es necesario cambiar e innovar.
- **Actitud Positiva:** Mantendremos siempre una actitud positiva para encarar las situaciones diarias. Tener una actitud positiva es una característica de una alta autoestima.
- **Compromiso:** Nos hemos "puesto la camiseta" de la institución y actuamos en función de su bienestar dando siempre lo mejor de nosotros.

¹²Ley 010- 1992- Fondo para el Ecodesarrollo Regional Amazónico

1.8 OBJETIVOS

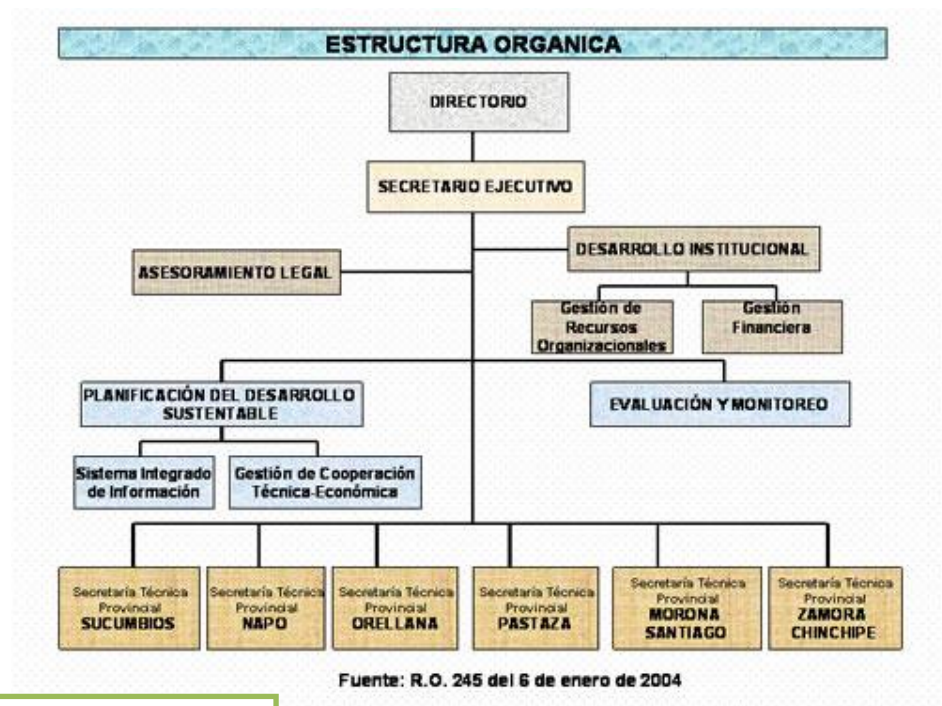
- Fomentar el desarrollo sustentable de la provincia de Orellana a través del mejoramiento de las condiciones de vida, enmarcadas dentro de los programas: socio cultural, económico, ambiental, político institucional, bajo un marco de cooperación interinstitucional.
- Incrementar el ingreso económico de la población y la seguridad alimentaria a través de las actividades agroproductivas y turísticas, de la provincia de Orellana.
- Incrementar los servicios básicos de los habitantes de la provincia de Orellana en cooperación con los gobiernos seccionales.
- Mejorar la calidad de los servicios de salud y educación de la provincia de Orellana
- Contribuir con el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones de la provincia.

1.9METAS

- Acceso al micro crédito de los pequeños productores.
- Incremento de atractivos turísticos de la provincia.
- Mejora de calidad de productos agropecuarios con valor agregado.
- Acceso a alimentos de la población.
- Acceso al servicio de agua potable, alcantarillados, tratamiento de residuos sólidos y energía eléctrica, de los habitantes urbanos y rurales.
- Equipamiento de centros de atención médica urbano y rural.
- Centros educativos con mobiliarios, equipos y material didáctico.
- Organizaciones agroproductivas capacitadas en procesos gremiales, liderazgo, gestión y manejo productivo.

1.10 ESTRUCTURA GENERAL

GRÁFICO N° 2 ESTRUCTURA GENERAL DEL ECORAE



FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

1.11 DIRECTORIO DEL ECORAE

Dra. María Fernanda Espinosa.

Presidenta del Directorio.

Ministra de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural.

Eco. Javier Ponce Cevallos

Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Eco. Ricardo Patiño Aroca

Ministro de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

Vicealmirante Manuel Zapater

Presidente Ejecutivo de Petroecuador

Dr. Jaime Guevara.

Representante de los Consejos Provinciales de la Región Amazónica

Ing. Javier Chávez

Representante de los Municipios de la Región Amazónica.

Sr. José Gualinga

Representante de las Organizaciones Indígenas de la Región Amazónica.

Representante de los Centros Agrícolas.

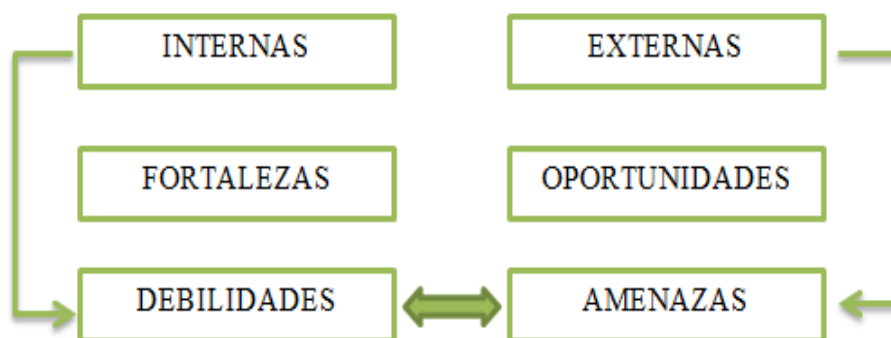
Representante de las Juntas Parroquiales.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES

2.1 ANÁLISIS FODA

GRÁFICO N° 3 DESCRIPCIÓN DEL FODA



CUADRO N° 1 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales.• Buen ambiente de trabajo.• Eficiencia y eficacia en sus servicios.• Participación del talento humano en el cumplir sus funciones.• Conocimiento del SNCP.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de coordinación con otros departamentos al momento de realizar las compras.• Falta de organización en el área.• Falta de capacitación profesional.• Falta de supervisión en los procesos.• Falta de espacio físico.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios a todas las áreas del Ecorae. • Optimización de tiempo en los procesos. • Adquisición de bienes de calidad. • Capacidad de seleccionar el bien o servicio que se necesita. • Vinculación con otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación con colectividad. • Falta de información sobre los proveedores. • Falta de provisión de recursos. • Inestabilidad socio-económica del país.

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

2.1.1 MATRIZ FODA

2.1.1.1 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del área de adquisiciones la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizarán son clasificados así:

1= Debilidad importante o mayor

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante o mayor

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado.

Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que el área está estable y 1 mínimo que indica que el área tiene problemas, la medida es igual a 2.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

TABLA N° 1 FORTALEZAS

N°	FACTOR INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
1	Buenas relaciones interpersonales	0.1	2	0.2
2	Buen ambiente de trabajo	0.1	3	0.3
3	Eficiencia y eficacia en sus trabajos	0.1	3	0.3
4	Participación del talento humano en el cumplimiento de las funciones	0.1	3	0.3
5	Conocimiento del SNCP	0.1	2	0.2

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

TABLA N° 2 DEBILIDADES

N°	FACTOR INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
1	Falta de coordinación con otros departamentos a la hora de realizar las compras	0.1	2	0.2
2	Falta de organización en el área	0.1	1	0.1
3	Falta de capacitación profesional	0.1	2	0.2
4	Falta de supervisión en los procesos	0.1	1	0.1
5	Falta de espacio físico	0.1	2	0.2
TOTAL		1		2,1

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

ANÁLISIS: En base al resultado de 2,10 puedo decir que el área de adquisiciones tiene más fortalezas que debilidades, pero sus debilidades son importantes las cuales pueden ser un problema a futuro, por lo que se requiere persistir y preservar estas acciones. Pero hacer lo posible por solucionar las debilidades puesto que no ayudan a la consecución de los objetivos propuestos por el área y la institución.

2.1.1.2 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la entidad de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1. Los parámetros que se utilizarán son clasificados así:

1= Amenaza importante o mayor

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante o mayor

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la calificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que el área tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que el área enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor el promedio se posee más oportunidades que amenazas.

TABLA N° 3 OPORTUNIDADES

N°	FACTOR EXTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
1	Prestación de servicios a todas las áreas del Ecorae.	0.11	4	0.44
2	Optimización de tiempo en los procesos.	0.11	4	0.44
3	Adquisición de bienes de calidad.	0.11	4	0.44
4	Capacidad de seleccionar el bien o servicio que se necesita	0.11	4	0.44
5	Vinculación con otras instituciones.	0.11	4	0.44

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

TABLA N° 4 AMENAZAS

N°	FACTOR EXTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
1	Falta de coordinación con la colectividad.	0.11	2	0.22
2	Falta de información sobre los proveedores	0.11	2	0.22
3	Falta de provisión de recursos.	0.11	2	0.22
4	Inestabilidad socio-económica del país.	0.11	2	0.22
TOTAL		1		3.08

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

ANÁLISIS: Como resultado del análisis se obtuvo 3.08 lo cual se interpreta que el área de adquisiciones tiene mayores oportunidades que amenazas. Sin dejar de lado a las amenazas las mismas que pueden afectar de manera considerable y generar un ambiente de desequilibrio.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL FODA

Previo al análisis del FODA del área de adquisiciones se hizo un reconocimiento dentro del lugar de toda la información que nos daría la base para realizar este análisis, dentro de este análisis tenemos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

TABLA N° 5 FOFA

	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
	1.- Prestación de servicios a todas las áreas del Ecorae. 2.- Optimización de tiempo en los procesos. 3.- Adquisición de bienes de calidad. 4.- Capacidad de seleccionar el bien o servicio que se necesita. 5.- Vinculación con otras instituciones.	1.- Falta de coordinación con colectividad. 2.- Falta de información sobre los proveedores. 3.- Falta de provisión de recursos. 4.- Inestabilidad socio-económica del país.
ESTRATEGIAS FO-FA		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1.- Buenas relaciones interpersonales. 2.- Buen ambiente de trabajo. 3.- Eficiencia y eficacia en sus servicios.	✓ Mejorar las relaciones y la comunicación con todas las áreas existentes. ✓ Preservar el buen ambiente de trabajo lo que permitirá un mejor	✓ Fomentar la participación de los funcionarios del área con la colectividad. ✓ Aplicar los conocimientos para poder identificar muy

4.- Participación del talento humano en el cumplir sus funciones. 5.- Conocimiento del INCOP.	<p>uso del tiempo y evitar desfases.</p> <p>✓ Priorizar los esfuerzos para obtener bienes y servicios de alta calidad.</p> <p>✓ Implementar indicadores de medición.</p>	<p>bien a los futuros proveedores.</p> <p>✓ Implementar un manual de funciones y responsabilidades para mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios del área.</p>
--	--	--

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

TABLA N° 6 DODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1.- Prestación de servicios a todas las áreas del Ecorae.</p> <p>2.- Optimización de tiempo en los procesos.</p> <p>3.- Adquisición de bienes de calidad.</p> <p>4.- Capacidad de seleccionar el bien o servicio que se necesita.</p> <p>5.- Vinculación con otras instituciones.</p>	<p>1.- Falta de coordinación con colectividad.</p> <p>2.- Falta de información sobre los proveedores.</p> <p>3.- Falta de provisión de recursos.</p> <p>4.- Inestabilidad socio-económica del país.</p>
ESTRATEGIAS DO-DA	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)
		ESTRATEGIAS (DA)
1.- Falta de coordinación con otros departamentos al momento de realizar las compras.	✓ Impulsar políticas internas que permitan mejorar el proceso de adquisición de	✓ Realizar una investigación para conocer el problema en cuanto a la falta de

2.- Falta de organización en el área.	suministros y materiales requeridos por los demás departamentos.	participación del área.
3.- Falta de capacitación profesional.	✓ Identificar y evaluar las líneas de mando.	✓ Establecer nuevos sistemas de información en cuanto a proveedores.
4.- Falta de supervisión en los procesos.	✓ Desarrollar programas de capacitación incentivando la innovación y la competencia.	✓ Implementar un manual de funciones para establecer responsabilidades dentro del área.
5.- Falta de espacio físico.	✓ Establecer un orgánico funcional para un el control de los procesos, para conseguir la calidad prevista.	✓ Sistematizar los integralmente los procesos internos.

FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

2.3 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, se constituye el 11 de Septiembre de 1992, para ser copartípe de las transformaciones que sufrió la Región Amazónica Ecuatoriana y fue entidad protagonista de los hechos más relevantes del Oriente Ecuatoriano. Actualmente el Ecorae ha logrado una gran cooperación con las demás entidades publicas y privadas del país dando siempre un paso adelante en todo lo que se refiere a bienestar económico y social de la región.

El área de adquisiciones del Ecorae es la encargada de las gestiones más importante ya que de él depende todo lo referente a compras públicas que son de vital importancia, para el mantenimiento y operación del Ecorae; pero se identifico que su principal deficiencia es que no existen políticas bien definidas, demoras en las compras de suministros y materiales, falta de supervisión de los procesos, falta de planificación para las compras, demora en los pagos a los proveedores, falta de espacio físico, problemas que obstaculizan el normal desarrollo de las actividades del área de adquisiciones y retrasa el proceso de

compras públicas especialmente en la adquisición de suministros y materiales, además existe una evidente desorganización en el área. Además podríamos considerar como una amenaza la falta de coordinación con la colectividad y el ambiente de inestabilidad socio-política del país.

2.4 ENCUESTA Y ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADQUISICIONES DE SUMINISTROS Y MATERIALES

2.4.1 APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se obtuvo de fuentes primarias a través de:

- **Encuesta:** Se realizó al personal del área, la encuesta se fundamenta en un cuestionario que consta de un conjunto de preguntas cerradas (SI, NO) con el fin de obtener información sobre el desarrollo de las actividades en dicha área.

2.4.1.2 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA

2.4.1.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Por ser un número pequeño de empleados que laboran en el área toma como muestra el 100% del universo, es decir 8 personas.

No	ÁREA: Adquisiciones	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿Se encuentran delimitadas las funciones de los empleados dentro del área?		
2	¿Se encuentran separadas las funciones incompatibles dentro del área?		
3	¿Se encuentra definido el nivel de autoridad dentro del área?		
4	¿Se ejecutan actividades, disposiciones y órdenes por escrito?		
5	¿Se utiliza un orden numérico en la documentación?		
6	¿Se usa indicadores de gestión para controlar el avance de las tareas asignadas?		
7	¿Se elabora en coordinación con los demás departamentos las solicitudes de pedidos?		
8	¿Se realiza la capacitación continua al personal que labora en el área?		
9	¿Existe evaluación del personal por ejecución de actividades mensuales?		
10	¿Existe una delegación de funciones?		
11	¿Se realiza un análisis FODA dentro del área?		
12	¿Se ejecuta las actividades de acuerdo con lo establecido en la planificación?		

2.4.1.3 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE ADQUISICIONES DEL ECORAE

Objetivo: Conocer como se efectúan los procesos de adquisición de suministros y materiales.

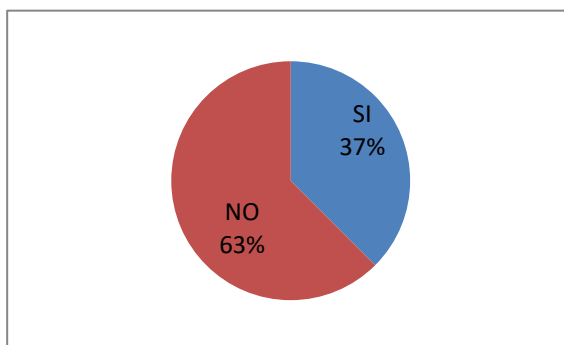
1.- ¿Se encuentran delimitadas las funciones de los empleados dentro del área?

CUADRO N° 2 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 4



FUENTE: Cuadro N° 2
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 63% menciona que no se encuentran delimitadas las funciones en el área, el 37% menciona que si.

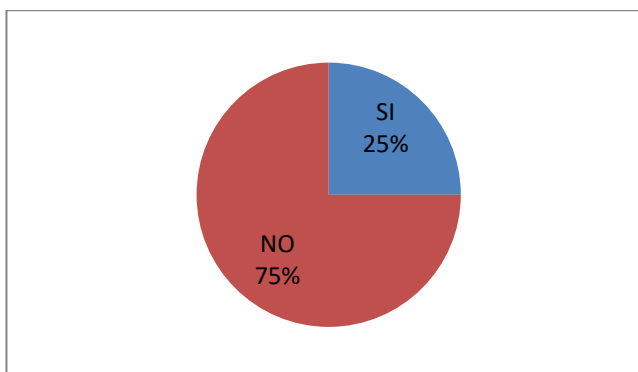
2.- ¿Se encuentran separadas las funciones incompatibles dentro del área?

CUADRO N° 3 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 5



FUENTE: Cuadro N° 3
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 75% menciona que no existe separación de tareas de carácter incompatibles, frente aun 25% menciona que si, ya que en varias ocasiones a mas de un empleados le ha tocado realizar diversos trabajos.

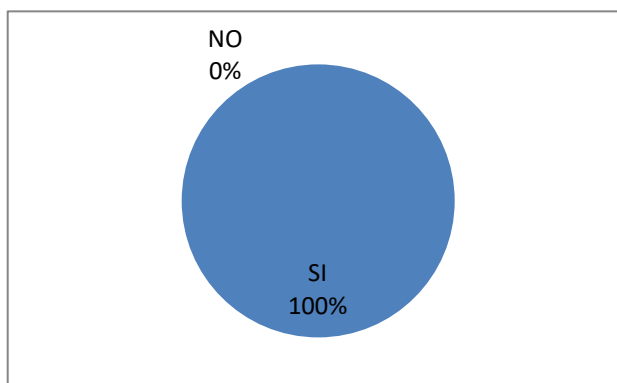
3.- ¿Se encuentra definido el nivel de autoridad dentro del área?

CUADRO N° 4 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 6



FUENTE: Cuadro N° 4
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 100% menciona que si se encuentra definido el nivel de autoridad dentro del área.

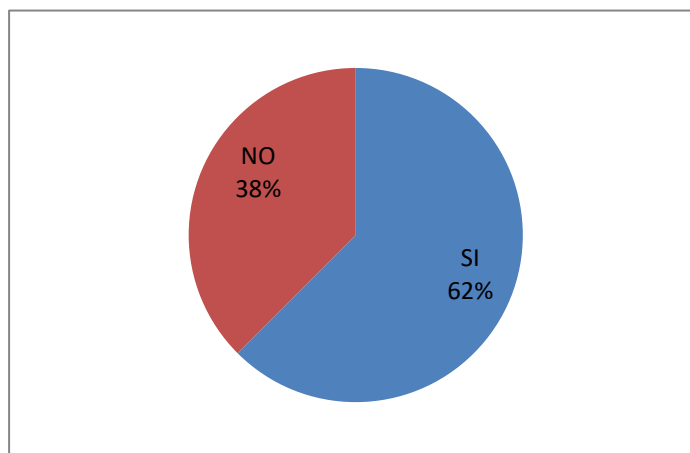
4.- ¿Se ejecutan actividades, disposiciones y órdenes por escrito?

CUADRO N° 5 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	62%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 7



FUENTE: Cuadro N° 5
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 62% menciona que si se realizan las operaciones por medio de escrito, frente aun 38% menciona que no, ya que en varias ocasiones se ha ordenado solo de forma verbal sin que haya un documento que respalde dicha orden.

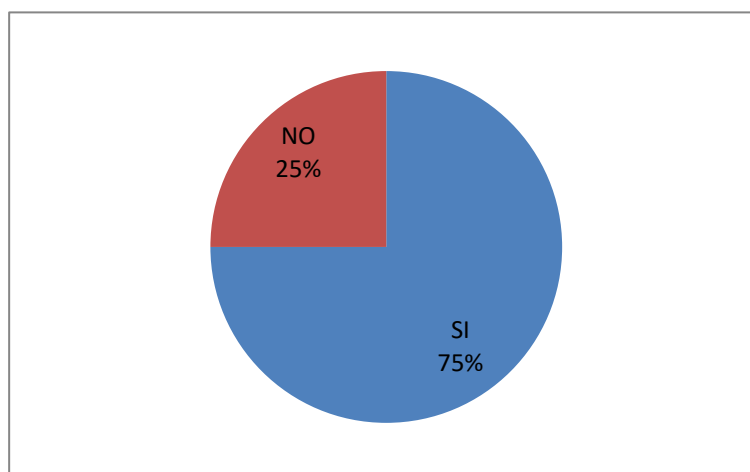
5.- ¿Se utiliza un orden numérico en la documentación?

CUADRO N° 6 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 8



FUENTE: Cuadro N° 6
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 75% menciona que si se utiliza la numeración de documentos, frente aun 25% menciona que no, ya que en varias ocasiones se han duplicado documentos y de igual manera su numeración.

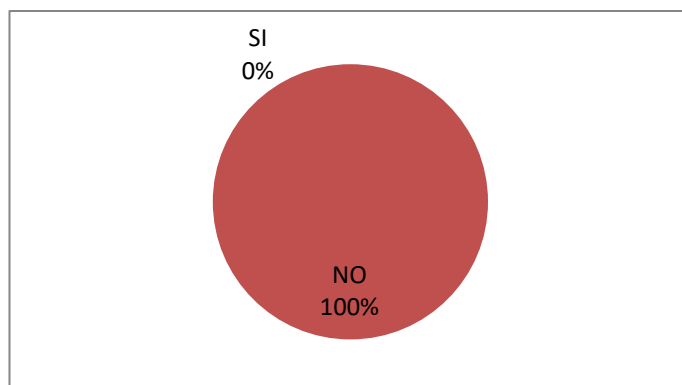
6.- ¿Se usa indicadores de gestión para controlar el avance de las tareas asignadas?

CUADRO N° 7 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 9



FUENTE: Cuadro N° 7
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 100% menciona que no se utilizan ningún tipo de indicadores de gestión para el control del avance de las tareas asignadas.

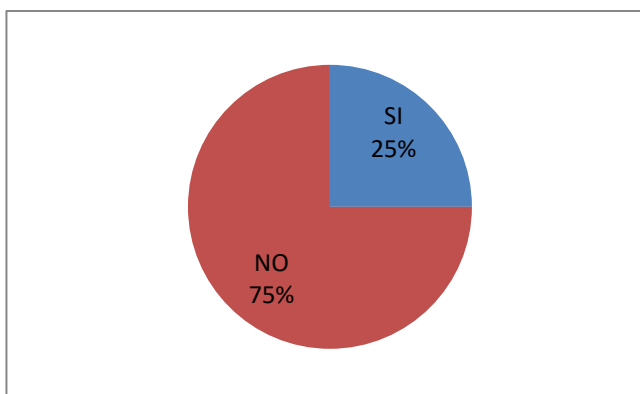
7.- ¿Se Elabora en coordinación con los demás departamento las solicitudes de pedidos?

CUADRO N° 8 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 10



FUENTE: Cuadro N° 8
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 75% menciona que no se trabaja en equipo y por lo tanto no hay coordinación con los demás departamentos en cuanto a las solicitudes de pedidos, ya que se lo hace de forma verbal y sin previa reunión con los demás departamentos.

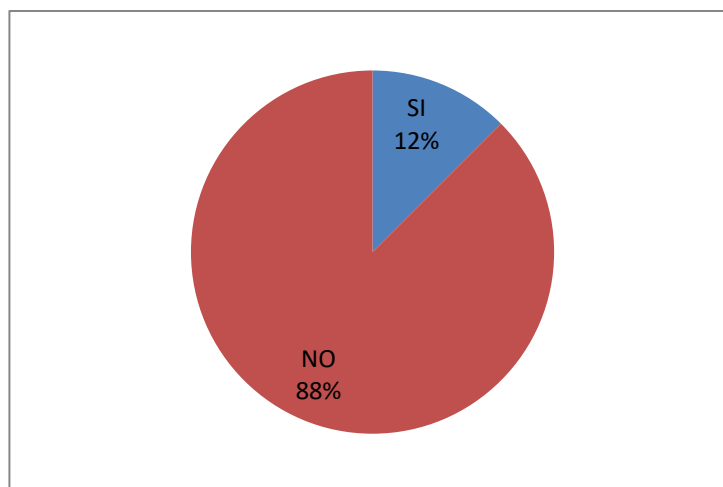
8.-¿Se realiza la capacitación continúa al personal que labora en el área?

CUADRO N° 9 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 11



FUENTE: Cuadro N° 9
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 88% menciona que no se los capacita de forma continua y que existen ocasiones que no se les permite salir a los cursos por falta de dinero para viáticos y subsistencias. El 12% representa al jefe de área el cual menciona que si tienen una capacitación constante.

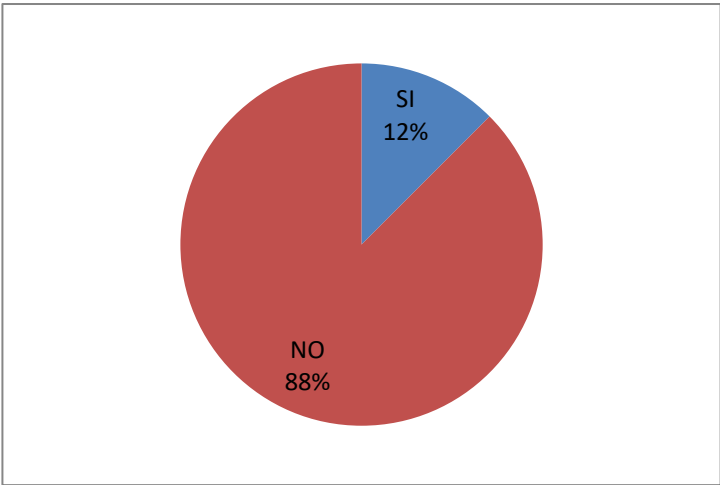
9.- ¿Existe evaluación del personal por ejecución de actividades mensuales?

CUADRO N° 10 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 12



FUENTE: Cuadro N° 10
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El personal que labora en el área en un 88% menciona que no se los evalúa de forma mensual si no de cada tres meses. El 12% menciona que si hay evaluaciones mensuales.

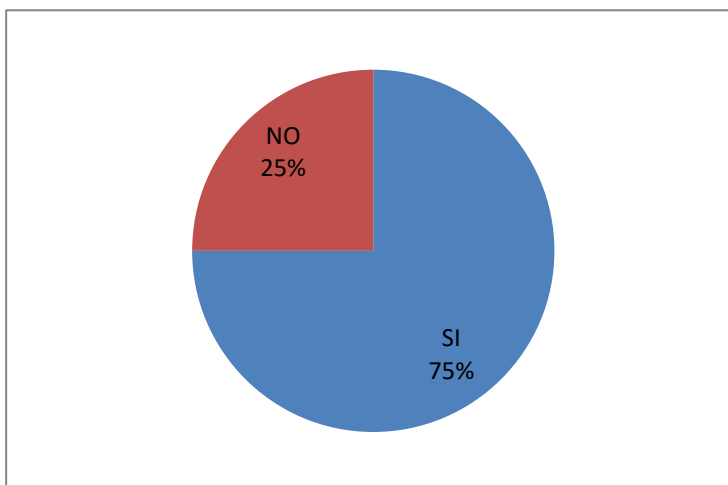
10.- ¿Existe una delegación de funciones?

CUADRO N° 11 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 13



FUENTE: Cuadro N° 11
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El 75% de los empleados que labora en el área menciona que si existe una delegación de funciones ya que se les suele encargar realizar algún tipo de tareas distinta a sus responsabilidades habituales.

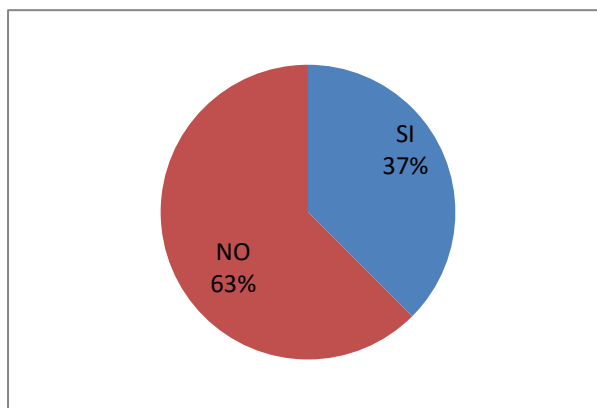
11.- ¿Se realiza un análisis FODA dentro del área?

CUADRO N° 12 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 14



FUENTE: Cuadro N° 12
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El 63% de los empleados que labora en el área menciona que no se ha realizado una reunión para conocer y analizar el FODA del área, el 37% restante menciona que si existe dicho análisis.

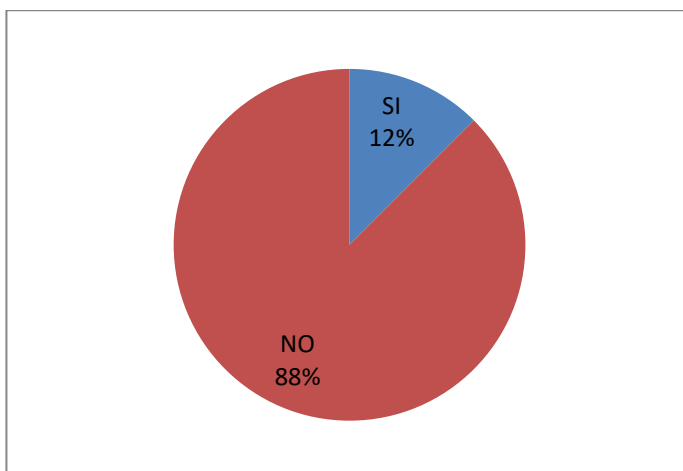
12.- ¿Se ejecuta las actividades de acuerdo con lo establecido en la planificación?

CUADRO N° 13 TABULACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuesta realizada a los empleados
ELABORADO POR: P.J.O.B

GRÁFICO N° 15



FUENTE: Cuadro N° 12
ELABORADO POR: P.J.O.B

INTERPRETACIÓN: El 88% de los empleados que labora en el área menciona que no se ejecutan las tareas de acuerdo al cronograma establecido debido a varios factores que no permiten cumplir con lo planificado tal como la falta de comunicación entre compañeros.

2.5 POLITICAS DE ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES

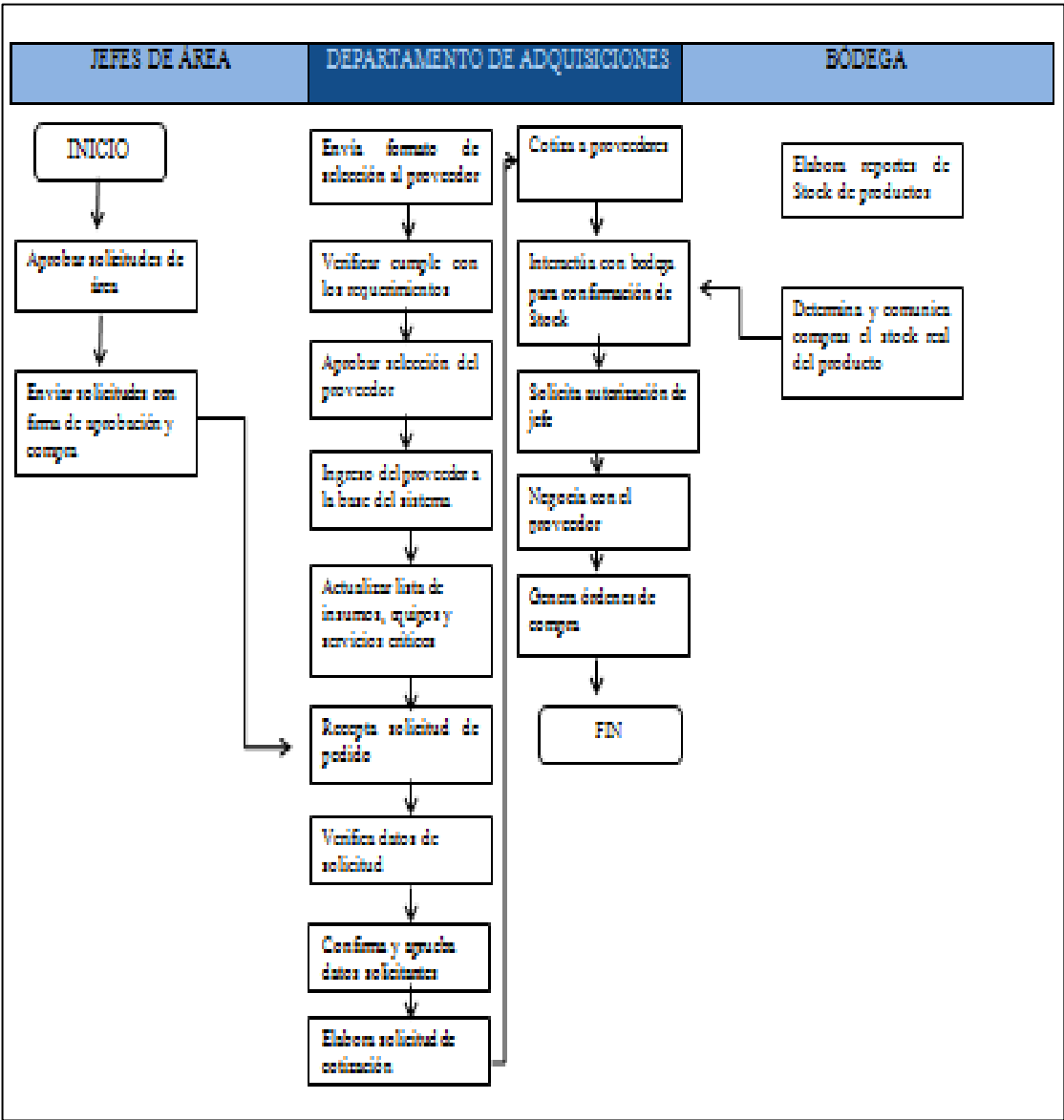
El área de adquisiciones se ha planteado como un foco que guíe sus funciones y procesos las siguientes políticas con las cuales pretender mitigar pérdidas y demoras en la adquisición de suministros y materiales, los cuales son de importancia dentro de las labores ejecutada por parte del Ecorae. Además sirven como guía para el personal del departamento, fijar normas para disminuir el número de desviaciones y dejar establecida la autoridad y responsabilidad de la función del área de adquisiciones. La política de compra es un enunciado de los principios y reglas que definen la actitud de la entidad en materia de abastecimiento. Dicha política podría formularse de la siguiente manera:

- La responsabilidad de las compras se confía al departamento de adquisiciones, único autorizado para comprometer a la institución con un proveedor.
- Este departamento debe recurrir sistemáticamente a la competencia entre los proveedores.
- Asegura que los proveedores respeten íntegramente las condiciones en las cuales se han comprometido.
- Proporcionar un servicio de calidad en la adquisición de suministros y materiales con apego a la normatividad aplicable, transparencia y al eficiente uso de los recursos, que satisfaga las necesidades del Ecorae; mejorando con esto el sistema de gestión de la calidad.

2.6 PROCESO DE ADQUISICION DE SUMINISTROS Y MATERIALES

2.6.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO

GRÁFICO N° 16 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



FUENTE: ECORAE
ELABORADO POR: P.J.O.B

2.6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso para la adquisición de suministros y materiales utilizados en el Ecorae es el siguiente:

2.6.2.1 JEFE DE ÁREA:

- El proceso inicia con los requerimientos por parte de los jefes de cada área.
 - 1.-Se hace una lista de los suministros y materiales que se necesitan en el departamento.
- Aprueba las solicitudes de los departamentos.
 - 1.- Se da el visto bueno a las solicitudes.
 - 2.- Si no cumplen con los requerimientos, se devuelven dichas solicitudes.
- Envía el formato de solicitud aprobación y compra. Aquí se entrelaza con el área de adquisiciones el cual recepta las solicitudes de pedidos.
 - 1.- Se entrega el formato de la solicitud
 - 2.- Envía dicho formato al área de adquisiciones

2.6.2.2 ÁREA DE ADQUISICIONES:

- Recibe las solicitudes de compra, hechas por el jefe de cada departamento que indican qué es lo que se necesita, cuántas unidades se necesitan, cuando deben estar disponibles los suministros y materiales y quién hace la requisición.
 - 1.- Recepta las solicitudes
 - 2.- Revisa lo que se solicita
- El segundo paso es el análisis de las posibles fuentes de abastecimiento. El departamento de adquisiciones lleva archivos de proveedores y puede recurrir a ellos para compilar una lista de los proveedores disponibles. Los proveedores que estén calificados para surtir el pedido son notificados. Si el pedido se va a decidir por medio de ofertas, el Ecorae enviará una solicitud para cotización de precios a cada uno de los proveedores.
 - 1.- Recurre a su catalogo de proveedores.
 - 2.- Investiga que proveedor puede abastecer lo que se requiere.
 - 3.- Se comunica a los proveedores calificados para que presenten sus ofertas.

- 4.- Se pide enviar una cotización de precios.
- Envía formato de selección a los proveedores.
 - 1.- La persona encargada envía el formato para poder seleccionar al proveedor.
- Verifica que cumpla con los requerimientos establecidos por parte del Ecorae.
 - 1.- Se revisa si el proveedor cumple con los requisitos de ley.
- Aprueba la selección del proveedor que cumpla con los requisitos ley y por los estatutos internos del Ecorae.
 - 1.- Se confirma y aprueba al proveedor
 - 2.- Se revisa los requerimientos del estatuto interno.
- Ingresa al proveedor al sistema de compras del Ecorae.
 - 1.- Anota los datos del proveedor en la base de datos.
- Actualiza la lista de suministros y materiales existentes con el objetivo de no realizar una compra innecesaria.
 - 1.- Solicita revisar si hay suministros y materiales en existencia
 - 2.- Renueva el listado de suministros y materiales.
- En este punto recepta las solicitudes por parte de los jefes de cada departamento del Ecorae.
 - 1.- Recibe los pedidos de cada departamento
- Verifica datos de las solicitudes para comprobar que cumplan todos los procedimientos internos del Ecorae.
 - 1.- Revisa si el formulario de solicitud están bien desarrollado.
 - 2.- En caso de no estar bien llenado el formulario, se devuelve el mismo.
- Confirma y aprueba todos los datos de los suministros y materiales requeridos.
 - 1.- Corrobora los datos de suministros y materiales.
 - 2.- Certifica los datos.
- Elabora una solicitud de cotización.
 - 1.- Diseña una solicitud para la cotización de suministros y materiales
- Realiza una cotización de proveedores. Se revisan las cotizaciones en términos de precios, descuentos y fechas de embarque y de entrega. Además también se consideran la solvencia del proveedor, la reciprocidad, la calidad del bien y otros factores

- 1.- Se hace una comparación entre todos los proveedores.
 - 2.- Se revisan los parámetros de negociación y características de los suministros y materiales.
- Interactúa con bodega para confirmación de STOCK.
 - 1.- Trabaja con el encargado de bodega para determinar si existe el STOCK suficiente de suministros y materiales.
 - 2.- Solicita una lista de los suministros y materiales en STOCK.
 - Solicita autorización del jefe del área.
 - 1.- Pide el debido permiso al jefe del área de adquisiciones para poder realizar el trámite.
 - Negocia con el proveedor, tratándose de órdenes importantes, el área de adquisiciones puede hacer comprobaciones ocasionales para ver si se está obteniendo un progreso satisfactorio para cumplir la orden
 - 1.- Establece una negociación con el proveedor cuando es un pedido importante.
 - 2.- Solicita información acerca del avance del pedido.
 - Genera las ordenes de compras de los suministros y materiales que van hacer adquiridos, el departamento de adquisiciones tendrá cuidado de ver que sea exacta toda la información que figure en la orden. Solicita las características de los suministros y materiales.
 - 1.- Elabora las órdenes de compra.
 - 2.- Solicita la descripción de la orden.
 - 3.- Solicita las descripciones de los suministros y materiales que se piden, precios unitarios, cantidades pedidas, descuentos por cantidades de pago, instrucciones para el embarque, fecha del pedido, fecha de entrega, número de orden de compra y la firma del agente de ventas.
 - Los suministros y materiales son registrados en el inventario, la operación de la compra se registra como terminada y se envía el pago al proveedor.
 - 1.- Se registran los suministros y materiales.
 - 2.- Se realiza el pago al proveedor.

2.6.2.3 BODEGA:

- Elabora una lista del STOCK de los suministros y materiales existentes.
 - 1.- Enumera a los suministros y materiales
- Determina el STOCK real de los suministros y materiales, y solicita la compra de los mismos.
 - 1.- Enlista de manera concreta los suministros y materiales.
 - 2.- Solicita se realice la compra, en caso de no haber en las existencias.
- Al ser recibidos por bodega, los artículos son revisados por muchos detalles, como se trató con anterioridad.
 - 1.- El encargado de bodega recibe, revisa los suministros y materiales adquiridos.

2.6.3 ALMACENAMIENTO DE SUMINISTROS Y MATERIALES

2.6.3.1 ENTREVISTA AL ENCARGADO DE BODEGA

1.- ¿Qué funciones desarrolla dentro del departamento?

Llevar los registros de suministros y materiales, y entregar a los funcionarios cuando ellos lo soliciten.

2.- ¿Cuál es el proceso para proveer de suministros y materiales a los funcionarios de la entidad?

No existe ningún proceso tan solo los funcionarios de la entidad me piden cuando necesitan proveerse de suministros y materiales.

3.- ¿Lleva algún registro de entrega-recepción cuando se realiza la entrega de los suministros y materiales?

Un acta de entrega recepción no llevo específicamente, sino el registro que llevo es de una kardex de cada suministro y materiales

4.- ¿En base a qué realiza el presupuesto de los suministros de oficina?

En base a las necesidades de la entidad.

2.6.3.2 ANÁLISIS DE LA VISITA DE OBSERVACIÓN A LA BODEGA

El Ecorae cuenta con una bodega la misma que esta ubicada en las Av. Alejandro Labaka y Antonio Cabrera, Edificio Cabrera.

El almacenamiento de suministros y materiales es un problema para el Ecorae ya que por la importante labor que desempeña en el Oriente Ecuatoriano y considerando que su distribución debe ser de una adecuada atención con el fin de lograr obtener y garantizar el manejo óptimo de los mismos. El almacenamiento de suministros y materiales esta delegado a la persona encargada de bodega el mismo que no tiene conocimientos de como llevar un correcto manejo de estos, existen suministros y materiales que están en pésimo estado y que ya no sirven para su uso y están generando gastos a la institución, y ocupan espacios que bien podrían ocupar suministros y materiales en buen estado. La sobrestadía es un grave problema que enfrenta el Ecorae ya que la acumulación de suministros y materiales ha traído como consecuencia el pago exagerado de la bodega y el deterioro de los mismos por la demora en la entrega a los requerimientos.

CAPITULO III

3. SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES DE SUMINISTROS Y MATERIALES

3.1 CÍRCULOS DE CALIDAD

3.1.1 DEFINICIÓN

Es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario , se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

3.1.2 OBJETIVOS

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la entidad, no se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio a la colectividad, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la institución sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido, los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la entidad. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

3.1.3 RESEÑA HISTÓRICA

La historia de los Círculos de Calidad va aparejada al desarrollo tecnológico del país que los hizo nacer: el Japón. Después de la segunda guerra mundial y al rendirse Japón, el general McArthur invito a algunos especialistas en control de calidad a impartir conferencias sobre el tema en aquel país. Estos especialistas eran entre otros, Josep M. Juran y EdwarW.Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en

un terreno altamente fértil. Aunado a lo anterior, el apoyo gubernamental y la difusión hecha sobre control de calidad a través de radio, prensa y televisión, fueron sin duda de gran importancia, para la mejora de los niveles de calidad de los productos japoneses, que por mucho tiempo, gozaron de pésima reputación en el mercado exterior. El Dr. Kaoru Ishikawa es responsable del comienzo de los Círculos de Calidad al iniciar en 1962, discusiones en grupo para la solución de problemas a través del Control Estadístico de Calidad. Desde entonces, los japoneses han llegado a ser reconocidos como el país más productivo del orbe.

Después de contemplar con azoro el éxito japonés, evidenciado por su desempeño en diversos mercados, las grandes potencias se preguntan, ¿cual es el secreto del llamado milagro japonés? Por supuesto que no existe una respuesta única a esta pregunta; los valores culturales, las políticas gubernamentales, la disciplina de su gente, su sistema de educación, la investigación exhaustiva de mercados, su creatividad y la promoción de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, son sin duda algunos de los tantos factores que han contribuido en gran medida a lograr lo que pocos países han alcanzado en tan poco tiempo en aspectos de productividad, calidad, administración y comercialización; sin embargo, se considera que algunos programas como los Círculos de Calidad han contribuido significativamente a esos logros.

En Japón se promueve al máximo el desarrollo de la capacidad efectiva y productiva de los individuos de una organización, y los Círculos de Calidad han sido una de las formas utilizada para ese fin.

3.1.4 CARACTERÍSTICAS

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.

- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.

- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

3.1.5 PUNTOS FOCALES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

- **Productividad.** Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la institución. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
- **Mejora de costos.** El conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc...
- **Motivación.** Gracias a los Círculos de Calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la institución, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- **Integración.** Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- **Reorganización.** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los Círculos el estudio de esta reorganización.

3.1.6 BENEFICIOS

- El principal beneficio, como se ha descrito con anterioridad, es el de la solución de los problemas detectados o el de la mejora de algún área funcional que en la mayor parte de las ocasiones repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes.
- Además, cuando se implantan de manera adecuada, representan una buena herramienta para aumentar la concienciación, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.

- También fomentan la formación continua a través del intercambio de conocimiento que se genera en las reuniones de trabajo desarrolladas y la motivación extrínseca de los trabajadores, puesto que el equipo se siente partícipe del proceso de gestión al observar que sus propuestas son recogidas, analizadas y posteriormente implantadas por los responsables de la empresa.
- Por esta razón es importante, sea cual sea el resultado de los círculos, que las propuestas que se generen sean bien recibidas y agradecidas por la organización, y en los casos en los que se estime oportuno, reconocidas públicamente o incluso incentivadas de alguna manera.
- Los responsables, deberán en todos los casos estudiarlas en profundidad realizando un esfuerzo por su implantación. En caso de no ser así, deberán justificar suficientemente las razones que impiden su despliegue, de manera que los miembros del equipo lo entiendan a la perfección.
- Se consigue así, distanciarse de las prácticas tayloristas del pasado, propiciando que todo el equipo humano de la organización pueda aportar sus ideas y experiencias en beneficio del objetivo común.

3.1.8 HISTORIA DE LA CALIDAD

Desde tiempos inmemorables el hombre a controlado la calidad de los productos que consumía. Indudablemente a través de un largo y penoso proceso llegó a discriminar entre los productos que podía comer y aquellos que resultaban dañinos para la salud.

Durante la edad media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados períodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices, tal capacitación imbuía en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad.

La revolución industrial vio surgir el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de éste. El cambio trajo consigo un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayor parte de los productos que se fabricaban en aquella época no eran complicados por lo que la calidad no se vio mayormente afectada. Conforme los productos se fueron

complicando y las respectivas labores se fueron haciendo más especializadas, fue necesario revisar productos en cuanto se concluía su fabricación.

En 1946, se fundó la Sociedad estadounidense de Control de Calidad (ASQC - American Society of Quality Control), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, ha promovido el control de la calidad en todo tipo de productos y servicios.

En 1950 W. Edwards Deming ofreció una serie de conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. Su parecer -- publicado en *Out of the Crisis*

Japón en 1954 y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad, que se capacite al personal en la gestión para la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes valiéndose de estos conceptos, los japoneses fijaron normas de calidad que después se adoptaron en todo el mundo.

Philip B. Crosby (empresario y consultor estadounidense) creó el movimiento cero defectos en Martin -Marietta durante la década de 1960, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el principio. Escribió en 1979 el bestseller *La calidad es libre*.

En 1962, Kaoru Ishikawa (empresario y consultor japonés) constituyó los Círculos de Control de Calidad en Japón a fin de lograr el mejoramiento de la calidad. Los empleados japoneses aprendieron y aplicaron técnicas estadísticas sencillas.

En Mayo de 1963 se llevó a cabo la "Primera Conferencia de Círculo de Control de Calidad" en la ciudad de Sendai y fue el inicio de lo que podemos llamar "El Milagro Japonés", pues con rapidez acelerada fueron creciendo el número de círculos y conferencias, al grado de que la oficina central no fue suficiente, teniendo que hacer oficinas regionales para su control. Este vertiginoso crecimiento nos lleva a datos como de 100,000 círculos registrados en el Japón. También se han desarrollado muy variadas modalidades de círculos, en las diferentes áreas de actividades de grupo, con enfoque de ventas, administración, finanzas, servicios, consultorías, turismo, hospitales, escuelas. Oficinas gubernamentales y centros de investigación.

Por otra parte, surgió el innovador concepto de la mejora continua de la calidad (CQI, Continuous Quality Improvement), para el cual se necesitaba también de la

administración de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management).a través de la Gestión de la Calidad Total (TQM).

En la década de los noventa aparecen las normas internacionales ISO 9000, son derivadas de la norma militar BS 5750. Es la denominación de un grupo de normas internacionales aprobadas por la organización Internacional del trabajo que tratan sobre los requisitos que debe cumplir el Sistema de Calidad de las empresas. ISO es la abreviatura de Internacional Organization for Standarization – Organización Internacional de Normalización. El número 9000 se refiere al código del grupo. La norma ISO 9000:1987, contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad exigida en las relaciones cliente – suministrador.

Para la certificación de sistemas de Calidad, y desde la primera publicación, tres son las normas que sean utilizados, las ISO 9001, 9002 y 9003. El auge de la certificación, alentado por la caída de los aranceles y de las barreras técnicas entre países, ha dado como resultado que, en la actualidad, existan más de 300,000 organizaciones certificadas en todo el mundo, así como muchas más en proceso de definir e implantar sistemas de gestión de la calidad.

La primera revisión que se realizó de la norma de 1987, fue en 1994, en la que una revisión técnica sustituyó las ISO 9001, ISO 9002 y 9003 del año 87 por las del 94. Actualmente está en vigor la ISO 9001:2000, de la que existe una EN ISO 9001 de diciembre de 2000 traducida al castellano. Existe el protocolo ISO, que requiere que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben de mantenerse, revisarse o anularse. La versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, ha sido revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, habiendo sido aprobada por el Centro Europeo de Normalización (CEN) el 15 de diciembre del 2000.

3.1.9 SUMINISTROS Y MATERIALES

3.1.9.1 DEFINICIÓN

Suministro es la acción y efecto de suministrar (proveer a alguien de algo que necesita). El término nombra la provisión útiles de oficina.

A nivel económico, suministro es sinónimo de abastecimiento. Se trata de la actividad que se realiza para satisfacer las necesidades de consumo de una unidad económica (una familia, una empresa, etc.).

La actividad de suministro hace referencia al conjunto de tareas que tienen como finalidad aprovisionar de materiales a una entidad.

3.1.10 CONTROL DE LOS SUMINISTROS Y MATERIALES

La persona responsable de los suministros y materiales debe realizar lo siguiente:

- Recibir, almacenar, custodiar y controlar los bienes destinados para el consumo interno, según las disposiciones vigentes en la entidad.
- Mantener actualizado los registros auxiliares para el control de los bienes para el consumo interno, en cantidades.
- Realizar la entrega-recepción de los suministros y materiales que sean requeridos por las unidades administrativas; previa realización del trámite interno respectivo.
- Mantener existencias suficientes de suministros y materiales, útiles de oficina, así como piezas para el mantenimiento de equipos, maquinaria, vehículos, etc.
- Elaborar detalles de las necesidades de materiales, según los niveles de stocks determinados.
- Elaborar comprobantes de egreso de bodega cuando se efectúen entregas de suministros y materiales.
- Determinar conjuntamente con Contabilidad los niveles máximos y mínimos de existencias.
- Controlar que los responsables del manejo y control de los inventarios para consumo interno en las distintas áreas administrativas mantengan información adecuada, confiable y oportuna para fines de conciliación con los registros de la unidad.
- Suministrar al Departamento de Contabilidad, dentro de los diez primeros días del mes siguiente un informe sobre el movimiento del mes, producido en los inventarios para consumo interno.

- Mantener salvaguardas físicas que permitan precautelar la seguridad y conservación de los inventarios bajo su responsabilidad.
- Realizar constataciones físicas en forma periódica o rotativa por lo menos una vez al año en forma normal o cuando sea requerida por la Dirección Administrativa, autoridad competente, o por excepción cuando cambie el custodio a fin de determinar oportunamente las desviaciones respecto a la utilización, control y ventas, especificando sus causas y presentando las recomendaciones necesarias.
- Colaborar en la formulación del plan anual de adquisiciones.
- Efectuar la recepción de los bienes y equipos que deban estar bajo su responsabilidad y formular el correspondiente informe.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el sistema de administración de bienes.

3.1.11 CLASIFICACIÓN DE SUMINISTROS

Los suministros y materiales que generalmente se utilizan en las entidades de carácter público se clasifican en:

Suministros Internos: Se conoce como suministro interno aquella tarea encaminada a proveer desde el almacén, a los diversos servicios o unidades, del material necesario para poder llevar a cabo la actividad asistencial encomendada.

Suministros Externos: El suministro externo tiene como finalidad la de abastecer al almacén, desde los distintos proveedores, de la mercancía destinada al suministro interno que previamente ha sido solicitada.

3.2 SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA LA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES

3.2.1 GENERALIDADES

3.2.1.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA

El presente documento tiene por objetivo determinar de manera ordenada y actualizada la forma de proceder con las políticas de adquisición de suministros y materiales, que se constituyen en lineamientos generales que normaran el proceso y la metodología de adquisición.

Refiriéndonos a los objetivos de un programa de Círculos de Calidad, existen tres de importancia:

- Participación del personal.
- Desarrollo de los empleados.
- Generación de beneficios tangibles.

3.2.1.2 ALCANCE

Esta política regirá el proceso de adquisición con proveedores que se ajusten a las características de los círculos de calidad, conforme con los lineamientos generales de la ley de compras públicas y las resoluciones de los organismos de control.

3.2.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

El nuevo sistema a implementarse en el ECORAE posee las siguientes características:

- **La Participación voluntaria.-** El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
- **Formación.-** El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

- **Trabajo en grupo.-** El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- **Grupo democrático.-** Debe elegirse democráticamente a un líder.
- **Respeto al compañero.-** Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- **Grupo reducido.-** Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la institución.

3.2.1.4 UTILIZACIÓN DEL SISTEMA

El acceso y uso del Manual de Sistema de Círculos de Calidad, está restringido a los empleados del área y funcionarios autorizados por el ECORAE. A cada uno de ellos, se le entregará un ejemplar, siendo su responsabilidad la custodia reservada del ejemplar recibido y la obligación de devolver el Manual en el eventual caso que terminen la relación con la entidad.

Anexo N° 1 Check-list del sistema



INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CIRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST DEL SISTEMA

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... **FECHA:**.....

GRUPO AUDITADO:..... **N° DE PERSONAS:**.....

Manual de la Calidad	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Existe un manual de la política de la Calidad.• Existe un documento de los objetivos de la Calidad• Existe un manual de Calidad.• Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema.• El alcance del Sistema de Círculos de Calidad incluyendo los instrumentos para los que se emitirá la Declaración de conformidad.• Procedimientos documentados o referencia a ellos.• Una descripción de la interacción entre los procesos del SCC				

Firma Responsable:.....**Recibe:**.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.5 PROPÓSITOS DEL SISTEMA

- **Adoptar una nueva filosofía**

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.

- **Instituir la capacitación**

La capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

- **Instituir el liderazgo**

El trabajo de un líder no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

La tarea del líder es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la dirección asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

- **Eliminar el temor**

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

- **Derribar las barreras que hay entre las áreas**

Con frecuencia, las áreas, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar la imagen de la entidad. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la institución.

- **Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho**

La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los directores se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los lideres son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

- **Instituir un programa vigoroso de educación y recapitación**

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

- **Tomar medidas para llevar a cabo la transformación**

Todos lo empleados de la institución, incluyendo los directores, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente. La iniciativa debe venir de la dirección.

3.2.1.6 BENEFICIOS ESPERADOS DEL SISTEMA

Entre los principales beneficios que se esperan obtener con la implementación de este Sistema de Círculos de Calidad, tenemos los siguientes:

- Mejorar en la calidad de los procesos y en la productividad de la institución.
- Reducción de costos.
- Mejora en la moral del personal.
- Promoción de la satisfacción del personal por su trabajo.
- Autodesarrollo del personal.
- Creación de conciencia por la calidad y la productividad.
- Mejora en las relaciones humanas dentro de la institución.
- Promoción de la colaboración y el trabajo de grupo.
- Mejora en las relaciones con la colectividad, usuarios, beneficiarios, proveedores.
- Mejora en la comunicación y lealtad ante la institución.
- Promoción de la creatividad y la inteligencia de la fuerza de trabajo.
- Incremento en la participación dentro de la provincia como una institución líder en el desarrollo provincial y nacional.
- Mejora de la reputación y prestigio de la institución.

3.2.1.7 VIABILIDAD DEL SISTEMA

La evaluación de la viabilidad de un sistema de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica. Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

3.2.1.7.1 NIVEL DE MANTENIMIENTO

Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.

3.2.1.7.2 NIVEL SINÉRGICO

Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.

3.2.1.7.3 NIVEL AMBIENTAL

Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuantos mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

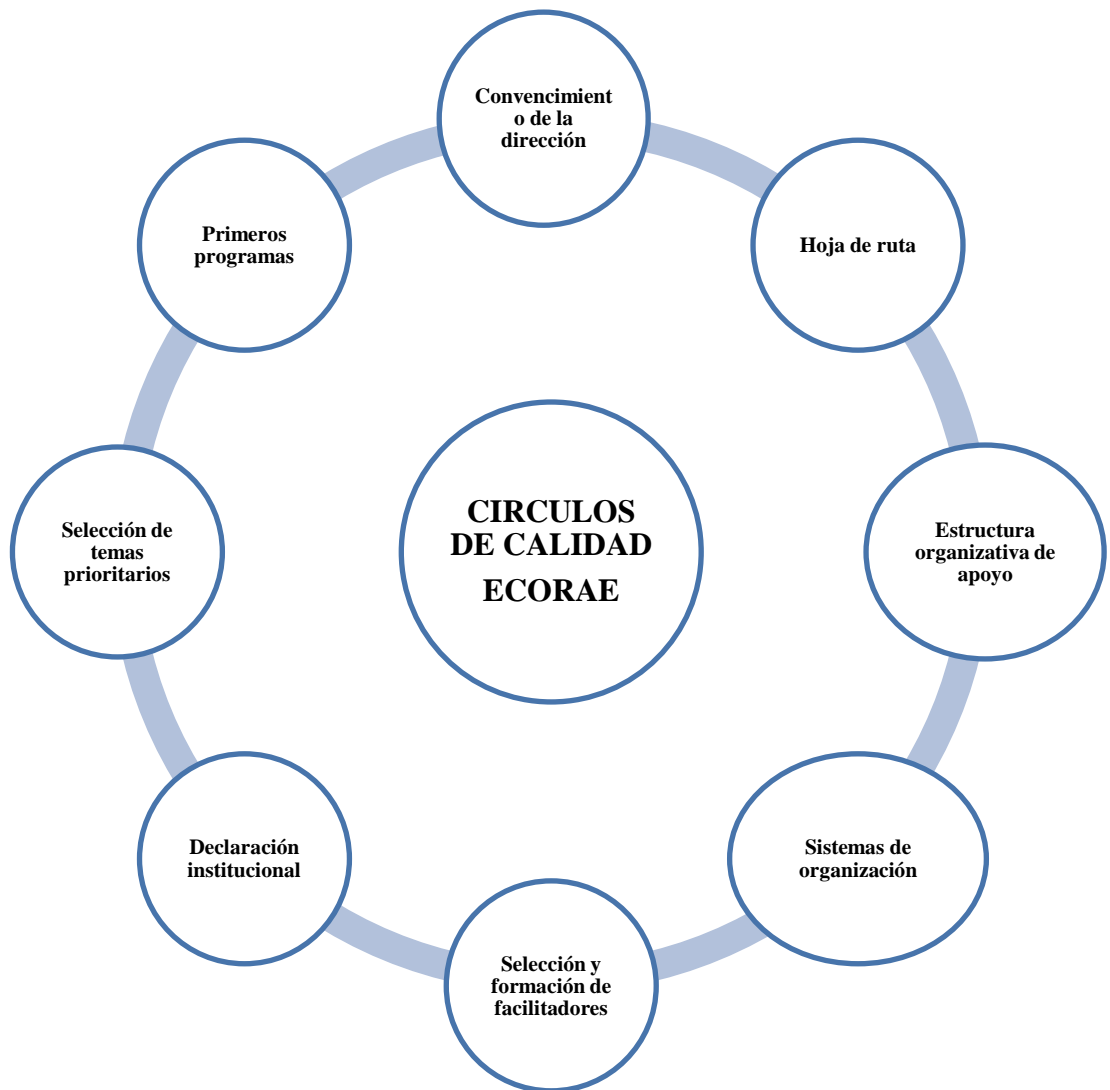
3.2.1.8 CONDICIONES PARA LA PUESTA EN MARCHA

- **Apoyo en la dirección.-** Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.
- **Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección.** De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:
 - Preparar el clima.
 - Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.

- Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
- Seleccionar los miembros.
- Formar los líderes en técnicas de:
 - ✓ Recogida de datos
 - ✓ Análisis estadístico
 - ✓ Técnicas de resolución de problemas
 - ✓ Dinámicas de grupo

3.2.1.9 ESTRUCTURA DE LAS FASES DEL SISTEMA

GRÁFICO N° 17 FASES DEL SISTEMA



ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.10 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES

Las fases para la implementación de círculos de calidad pueden, al menos, cubrir las siguientes etapas:

3.2.1.10.1 CONCIENCIACIÓN Y CONVENCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN

La dirección debe conocer a la perfección sus posibilidades y beneficios. Debe confiar y estar convencida de su implantación. Además debe ejercer permanentemente un liderazgo situacional, como impulsores y mantenedores del buen funcionamiento de los círculos. Sin esta condición, todos los esfuerzos serán inútiles.

Anexo N° 2 Check-list de Responsabilidad



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CIRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST DE RESPONSABILIDAD

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Responsabilidad	Autoridad	y	Si	No	P	Observaciones
Comunicación						
• Se ha definido la estructura de la organización						
• Se encuentran definidas las diferentes responsabilidades y autoridades dentro del SCC.						
• Se ha identificado al personal responsable de la toma de decisiones sobre la aprobación del ensayo y la emisión de la Declaración de Conformidad						

Firma Responsable:.....Recibe:.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

Anexo N° 3 Check-list de Revisión por la Dirección



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Revisión por la dirección	Si	No	P	Observaciones
Existe evidencia de que la dirección ha revisado el sistema de Círculos de Calidad para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.				
Los resultados de la revisión por la dirección incluyen decisiones y acciones relacionadas con: a) La mejora del Sistema de Círculos de Calidad y sus procesos. b) La mejora del producto en relación con los requisitos del beneficiado. c) Las necesidades de recursos.				

Firma Responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.10.2 DISEÑO DE UNA HOJA DE RUTA PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Se debe elaborar un plan para la implementación de esta técnica que garantice su efectividad, teniendo como objetivo el que estos grupos lleguen a generarse espontáneamente y de manera autónoma.

Anexo N° 4 Modelo de Hoja de Ruta



**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL
AMAZÓNICO
SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD
HOJA DE RUTA**

Hoja N°: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

N°	PROCESO	DESDE	HASTA	FASE

Firma Responsable: _____ **Recibe:** _____

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.10.3 FORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE APOYO

Los círculos deben contar con una estructura organizativa de apoyo, independiente de la estructura de la organización, e inmersa en su área o departamento, la cual presta asesoría metodológica, define los medios físicos y humanos, planifica y ejecuta la formación de los facilitadores y realiza asimismo el seguimiento e impacto de la implantación de las acciones, al menos en las primeras fases.

3.2.1.10.4. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA A APLICAR Y LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Existen numerosos métodos de funcionamiento de los círculos de calidad, lo que es evidente es que, para su buen funcionamiento, se tienen que definir una serie de normas y condiciones que serán transmitidas a toda la organización.

3.2.1.10.5 SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE FACILITADORES

Los facilitadores son personas con experiencia y prestigio en la empresa, cuya labor en este campo es la de guiar a los círculos durante sus primeros pasos, hasta que el conocimiento de la cultura de gestión participativa sea la adecuada.

Deben ser perfectos conocedores de los procedimientos de desarrollo, de las herramientas de trabajo en equipo, y del manejo de grupos a través de reuniones. A medida que el enfoque de la gestión participativa mediante círculos de calidad se asienta en la organización, el papel del facilitador deja de ser imprescindible.

Cuando llega el momento de comenzar la capacitación, es necesario contar con otra persona que quizá puede actuar a la vez como instructor y asesor. Con el tiempo, a medida que aumenta el número de círculos, se requerirá de más personal.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- El Facilitador.
- El Líder del Círculo de Calidad.
- El instructor.

- El experto.

El Facilitador.- El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad.- El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante después y durante, los supervisores empezarán a comprender el Círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del Círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe

desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los Círculos de calidad. Un asesor puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince Círculos.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

- Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria “dentro del Círculo” para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.
- Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo.

El experto.- Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

Anexo N° 5 Check-list para Facilitadores



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA FACILITADORES

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... **FECHA:**.....

GRUPO AUDITADO:..... **N° DE PERSONAS:**.....

Competencia, toma de conciencia y formación	Si	No	P	Observaciones
1. La organización ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la implementación del Sistema.				
2. La organización proporciona formación o toma otras acciones para que los facilitadores puedan desarrollar libremente el Sistema.				
3. La organización se asegura de que los facilitadores sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.				
4. La organización mantiene los registros apropiados que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de los facilitadores.				

Firma responsable:..... **Recibe:**.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.10.6. DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

Como ya se ha comentado, el compromiso de la dirección en la implantación de los círculos de calidad, resulta imprescindible para el éxito de los mismos. Este apoyo, además, debe ser visible por toda la organización. En este sentido, es necesario realizar una “declaración institucional” mediante los canales de comunicación establecidos, para garantizar que la información es conocida por todos.

3.2.1.10.7 SELECCIÓN DE TEMAS PRIORITARIOS

Uno de los errores comunes en la implantación de un nuevo modelo de gestión es pretender abarcar demasiado al principio. Por lo tanto, en una primera etapa, se eligen temas prioritarios, o pequeñas áreas de la compañía, en donde empezar a aplicar la metodología. Estas áreas deben ser elegidas atendiendo a criterios de facilidad, es decir, aquellas en donde las posibilidades de éxito son más evidentes. Los temas y áreas más complicados serían objeto de posteriores etapas, cuando la organización alcance la suficiente experiencia. Los criterios para la selección de los temas a tratar en las primeras etapas, pueden estar relacionados con la urgencia y la importancia de problemas o mejoras detectadas por otras áreas.

3.2.1.10.8 LANZAMIENTO DE LOS PRIMEROS PROGRAMAS

Definida la metodología que regirá las reuniones, realizada la declaración institucional, formados a los facilitadores que participarán en el proceso y seleccionadas las áreas con las que se va a comenzar, se convocará a los primeros círculos, con carácter voluntario. Siempre se tendrá en cuenta que lo importante en estas primeras experiencias es el obtener éxitos, por lo que se comenzará con temas que puedan resultar atractivos y de interés para los trabajadores. Si se realiza el lanzamiento de los primeros programas y no se obtiene participación, se dejará pasar algún tiempo y se repetirá el lanzamiento modificando los temas propuestos.

Anexo N°6 Check-list de las Fases de Implementación



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST DE FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Fases de la implementación	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Se cumplió con las fases de implementación• FASE 1 Convencimiento de la Dirección• FASE 2 Hoja de Ruta• FASE 3 Estructura Organizativa de Apoyo• FASE 4 Sistema de Organizativa• FASE 5 Selección de Facilitadores• FASE 6 Declaración Institucional• FASE 7 Selección de Temas• FASE 8 Primeros Programas				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.11 ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse la organización básica para su instalación y operación. Al respecto, se distinguen dos grupos determinantes del Éxito del programa:

- El Comité de Dirección.
- La Oficina de los Círculos de Calidad.

3.2.1.11.1 COMITÉ DE DIRECCIÓN DEL PROCESO

Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad. Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación. Se recomienda que sus integrantes no sean más de 13 personas.

El Comité de Dirección tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

3.2.1.11.2 OFICINA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en la Oficina de los Círculos de Calidad. Una sola persona, puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación.

3.2.1.12 CAPACITACIÓN

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

El facilitador necesita al menos dos cursos de 40 horas; el líder necesita un curso de 24 horas y los primeros 15 a 30 minutos de cada junta de cada Círculo pueden ser utilizados para entrenar a sus miembros.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de los éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- La del miembro de un Círculo.
- La del líder de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del facilitador

3.2.1.12.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la institución.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.

- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

3.2.1.12.2 TIEMPO MÍNIMO DE CAPACITACIÓN

10 horas. Una vez a la semana durante las sesiones ordinarias, o una sola sesión en mismo día fuera del sitio de trabajo. Dictado por el asesor y el jefe del Círculo (supervisor).

3.2.1.12.3 TEMAS SELECTOS PARA INICIAR LA CAPACITACIÓN:

1. Motivación inicial.
2. Concepto de los Círculos de Calidad. Estructura y proceso.
3. Breve historia de la expansión de los Círculos de Calidad.
4. Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión:
 - A) Papel del jefe, de los miembros, del secretario y del asesor.
 - B) Elaboración de la Orden del día.
5. Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad diseñadas para solucionar los problemas.
 - Improvisación de ideas en grupo.
 - Diagramas de flujo.
 - Análisis de Pareto.
 - Diagramas de causa y efecto.
 - Histogramas.
 - Gráficos.
 - Cuadros de control.
 - Hojas de verificación.
 - Matrices para decisiones.
 - Análisis de costo-beneficios.
6. Proceso fundamental de los Círculos de Calidad para la solución de problemas.
 - A) Identificación del problema.
 - B) Análisis del problema y recopilación de información.
 - C) Búsqueda de soluciones.

- D) Selección de una solución.
 - E) Presentación de la solución a la gerencia.
 - F) Ejecución de la solución.
 - G) Evaluación de la solución.
7. Reglas de los Círculos de Calidad dentro de la empresa.

Anexo N° 7 Check-list para la Capacitación



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA LA CAPACITACIÓN

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Cumplimiento de la capacitación	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación• Objetivos de la capacitación• Tiempo mínimo de la capacitación• Temas selectos para iniciar la capacitación				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.12.4 OTROS ELEMENTOS

Para la adecuada operación del trabajo en grupo es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

3.2.1.12.4.1 AGENDAS

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La Agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora (de inicio y terminación), el lugar y el objetivo de la reunión. Asimismo puede acompañarse de material de apoyo.

Anexo N° 8 Check-list de la Agenda



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA LA AGENDA

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Cumplimiento de la Agenda	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Se determino la estructura de la agenda• Se expuso el contenido de la agenda• Se entrego una copia de los puntos a tratarse a los empleados				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.12.4.2 PROCEDIMIENTOS CLAROS

Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o la metodología de la reunión, todo el mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

3.2.1.12.4.3 OBJETIVOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS

A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

3.2.1.12.4.4 TIEMPO DE REFLEXIÓN

El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un respiro; también, algunos minutos al inicio de la reunión permiten a los participantes ordenar sus pensamientos. En ocasiones, cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen y aclaren sus ideas.

3.2.1.12.5 ASIGNACIÓN DE ACCIONES Y RESPONSABILIDADES

El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

3.2.1.12.6 MINUTAS

Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y con base en éstas, llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, la minuta debe distribuirse a los miembros de equipo y a cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.

3.2.1.13 AMBIENTE IDÓNEO PARA LAS REUNIONES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar. Escuche a los demás y se comprometa de lleno en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión.
- Disposición para escuchar
- Apertura
- Desarrollo de la confianza

3.2.1.13.1 PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN

La preparación previa es parte vital para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con la suficiente anticipación, las reuniones pueden desperdiciar un tiempo valioso.

3.2.1.13.2 DISPOSICIÓN PARA ESCUCHAR

Esta es quizá la habilidad más importante para trabajar en equipo. Escuchar es algo que hacemos todos los días; no escuchar es también algo que hacemos todos los días.

En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo, sin distraerse con su estilo de hablar. Debe verse más allá de la forma e ir al fondo de lo expuesto, evitando perjudicarse por estilos personales.

3.2.1.13.3 APERTURA

Un obstáculo para la apertura se encuentra en los intereses ocultos, una razón personal para tratar de manipular las reuniones hacia una u otra dirección. Los miembros pueden aprender a reconocer los intereses ocultos en los demás y alentarlos a ser más sinceros. Sin

embargo, si todos los miembros hacen el compromiso de ser honestos al participar en el equipo, no habrá intereses ocultos.

3.2.1.13.4 DESARROLLO DE LA CONFIANZA

Trabajar en equipo implica un desarrollo paulatino de la confianza de cada miembro hacia sus compañeros. Un ambiente idóneo deberá fomentar esto; no obstante, llevará tiempo lograr que los miembros tengan confianza entre si.

Anexo N° 9 Check-list para las Reuniones



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA LAS REUNIONES

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Reuniones	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Asignación de acciones y responsabilidades• Minutas• Ambiente idóneo para las reuniones• Preparación de la reunión• Disposición para escuchar• Apertura• Desarrollo de la confianza				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.14 INDICADORES PARA EVALUAR EL ALCANCE Y RITMO DEL ESFUERZO INICIAL

- Número de jefes capacitados.
- Número de empleados-miembros capacitados.
- Número de Círculos formados.
- Porcentajes de éxito (número de Círculos activos sobre el número total de Círculos creados, número de miembros activos sobre el número total de miembros capacitados y número de jefes activos sobre el número total de supervisores capacitados).
- Porcentaje de voluntarios (número de empleados que se han unido a los Círculos sobre el número de empleados que fueron informados sobre los Círculos de Calidad y que tuvieron la oportunidad de pertenecer a ellos).
- Porcentajes de participación (número de miembros sobre el número total de empleados y número de jefes de grupo sobre el número total de supervisores).

3.2.1.15 CONTRIBUCIONES DE LOS CÍRCULOS

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipos de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas (número anual de propuestas presentadas por cada Círculo).
- Porcentaje de propuestas aprobadas (número de propuestas aceptadas por la gerencia).

3.2.1.16 RESULTADOS ESPERADOS

3.2.1.16.1 RESULTADOS INSTITUCIONALES

- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.

- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.
- Cambio en el índice de accidentalidad.
- Ahorro calculado en costos.
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el sistema.

3.2.1.16.2 RESULTADOS PERSONALES

Cambios en la actitud del personal que puedan reflejarse en la participación de los Círculos de Calidad.

- Mejor actitud
- Mejor aptitud
- Pensamiento optimista
- Su trabajo
- Sentimiento de pertenencia
- Ser eficiente
- Ser eficaz
- Armonía personal

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la institución o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la dirección como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

Anexo N° 10 Check-list de Resultados Institucionales



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA LOS RESULTADOS

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Resultados	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Resultados institucionales:• Cambio en el porcentaje de defectos.• Cambio en el porcentaje de fricciones.• Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.• Cambio en el porcentaje de motivos de queja.• Cambio en el índice de accidentalidad.• Ahorro calculado en costos.• Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

Anexo N° 11 Check-list de Resultados Personales



INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA LOS RESULTADOS

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Resultados Personales	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Mejor actitud• Mejor aptitud• Pensamiento optimista• Sentimiento de pertenencia• Eficacia• Eficiencia• Armonía personal				

Firma Responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.17 FUNCIONAMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Se recomienda que en los círculos participen entre 4 y 8 personas, aunque este número puede variarse levemente en determinadas situaciones.

En los casos en los que existan más personas interesadas en participar en las primeras fases, se podrán realizar reuniones diferentes con los mismos temas de debate y análisis. Se recomienda que a estas reuniones no asistan los responsables de los equipos de trabajo para no coartar la participación de sus integrantes.

Como se ha mencionado con anterioridad, al principio, deberá existir un facilitador del proceso que oriente y guíe al grupo, fomentando la participación de sus integrantes y mediando en situaciones de conflicto. En ningún caso ejercerá algún efecto moderador sobre las conclusiones o acuerdos propuestos por el grupo. Este facilitador no tiene la responsabilidad de valorar ni aconsejar en ningún momento las propuestas derivadas del trabajo del equipo. Además, deberá nombrarse entre los asistentes a un coordinador o portavoz que sea el encargado de trasladar los resultados del círculo a los responsables de la organización para que actúen en consecuencia.

Este portavoz elabora un informe que recoja los temas planteados y la descripción exhaustiva (objetivos, acciones, plazos, recursos, etc...) sobre las acciones de mejora propuestas y su posterior implantación. Es conveniente que la estructura de este informe, sea facilitada por la organización incluyendo los campos que estime oportunos. Este documento no estará firmado por ningún individuo, puesto que es el resultado del grupo de trabajo.

Una vez aprobados los planes de acción de los primeros círculos de calidad, y mediante la línea principal de ejecución, se repite el ciclo, seleccionando nuevos temas o áreas de la organización para la formación de otros círculos de calidad.

La periodicidad y participación de las personas que integran las distintas áreas funcionales, será diferente en cada caso, en relación con la magnitud de la organización, su estructura funcional, el área de negocio en el que se desarrolla, o incluso la cultura o experiencia que se posea en este sentido.

Se recomienda convocar un círculo de calidad por departamento o área, como mínimo cada ejercicio natural. No existiendo un máximo para el caso de los círculos que se generan de forma espontánea. En los casos en los que los círculos se generen de forma espontánea, este hecho, deberá ser comunicado al área de dirección junto con el tema principal a tratar quien autorizará y facilitará el desarrollo de la experiencia.

Anexo N° 12 Check-list del Funcionamiento



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA EL FUNCIONAMIENTO

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Funcionamiento	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Se formaron grupos de 4 u 8 personas.• Existieron mas personas interesadas en participar en las primeras fases.• Hubieron reuniones diferentes con los mismos temas de debate y análisis.• A estas reuniones asistieron los responsables de los equipos de trabajo• Existió un facilitador del proceso que oriente y guíe al grupo.• Se fomento la participación de sus integrantes y mediando en situaciones de conflicto.• Se empleo algún efecto moderador sobre las conclusiones o acuerdos propuestos por el grupo.• El portavoz elaboró un informe que recoja los temas planteados y la descripción exhaustiva (objetivos, acciones, plazos, recursos, etc...) sobre las acciones de mejora propuestas y su posterior implantación.• Se convocó a un círculo de calidad por departamento o área.				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.18 IMPLANTACIÓN DE ACCIONES Y SEGUIMIENTO

Una vez elaborado el informe, se entregará al responsable del área relacionada con la temática tratada para que lo estudie y decida, en caso de tener poder de decisión, sobre las acciones de mejora planteadas. De no ser este el caso, lo elevará a la Dirección General.

Las propuestas son analizadas y aprobadas con agilidad e implantadas de manera inmediata valorando de esta manera el esfuerzo realizado, y potenciando la creación de más grupos de similares características.

De cualquier modo, la implantación de las acciones, suele corresponder a la dirección funcional del área en la que se forma el círculo, quien será responsable de comunicar al propio círculo las decisiones finales, nombrar responsables o asignar los recursos necesarios para acometerlas a través de un plan de mejoras.

Una vez implantadas las acciones, y pasado un tiempo prudencial, se comprueba si los resultados de las acciones llevadas a cabo son los esperados, y en caso de no ser así, se planifican acciones correctoras para conseguir los objetivos que se perseguían a través de un segundo plan si es necesario (este asunto estará en función de la complejidad de las acciones propuestas y del impacto que se genere en la organización).

En entidades maduras desde el punto de vista organizacional, estas últimas fases de implantación y seguimiento se pueden delegar totalmente al propio círculo de calidad (recomendable).

Anexo N° 13 Check-list de Acciones y Seguimiento



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA ACCIONES Y SEGUIMIENTO

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Acciones y seguimiento	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">Se implemento acciones correctivasSe dio el debido seguimiento a cada uno de los procesos				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.19 TEMAS A TRATAR EN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Para conseguir la máxima eficacia, deben centrarse de forma concreta en la razón de ser de su creación: la propuesta constructiva de aspectos que están dentro del ámbito de trabajo de sus integrantes, evitando trabajar sobre temas que están fuera de sus competencias o incluso de su área funcional.

Los temas a tratar deben ser conocidos y afectar a todos los participantes, de manera que las acciones resultantes puedan repercutir directa o indirectamente sobre ellos, produciéndose así, un aumento de la confianza del equipo, en contra de la frustración que pueda producir la propuesta de acciones casi imposibles de implantar.

Los posibles temas derivados de la formación de estos grupos pueden ser diversos. Algunos ejemplos se describen a continuación:

- Aumentar la coordinación y la comunicación entre departamentos clientes/proveedores.
- Mejorar la calidad del producto o del servicio ofrecido entendiendo por calidad la que satisface las necesidades y expectativas del cliente.
- Buscar ahorros a través de la reducción de costes innecesarios.
- Reducir la burocracia que no añade valor a los procesos.
- Mejorar la atención al cliente en procesos como el de comunicación o atención de quejas o sugerencias.
- Reducir plazos (de entrega de las salidas de los procesos, de ejecución de acciones o tareas, de espera del cliente, etc...) simplificando los procesos o incluso proponiendo su modificación.
- Aumentar la comodidad, la higiene, la limpieza y la seguridad en el trabajo, mejorando así la calidad de vida del trabajador a través del ámbito laboral.

Anexo N° 14 Check-list de Temas a Tratar



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA TEMAS A TRATAR

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Temas a tratar	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Se trataron los temas establecidos en la agenda• Se consideraron mas temas a tratarse en cada reunión• Los temas tratados fueron de interés general				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.20 TEMAS QUE NO DEBEN TRATARSE EN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los componentes de los círculos de calidad, deben ser generadores de soluciones de forma constructiva y nunca deben suponer un canal para expresar el malestar o descontento con ciertos asuntos. Su naturaleza es precisamente la contraria, mejorar la situación en los puestos de trabajo.

A modo de ejemplo, se citan algunos temas que no deben ser objeto de mejora ni solución de problemas en los círculos de calidad, a pesar del atractivo que presentan en cualquier grupo de la organización:

- Reivindicaciones y temas relacionados con las condiciones laborales.
- Las quejas y críticas a los responsables o líderes de la organización.
- Las estrategias y políticas generales de la organización.
- Los nombramientos, ascensos, suspensiones o despidos.
- La valoración del desempeño de otros profesionales que pertenecen a distintas áreas funcionales.

3.2.1.21 OTROS ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA SON:

1. El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
2. Selección de miembros: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
3. Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
4. Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.

5. Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

3.2.1.22 FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

Un grupo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un solo resultado general.

La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

Cuando se trabaja en equipo el conjunto de personas deben colaborar para alcanzar las metas comunes. Este conjunto o grupo de operarios debe ser estructurado en el que los integrantes tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo o metas de producción.

3.2.1.22.1 LA COHESIÓN PARA LA TAREA

La cohesión se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo, la cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social, algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes.

Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

3.2.1.22.2 LA ASIGNACIÓN DE ROLES Y NORMAS

Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del equipo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el instructor. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, el instructor deberá proponer a los equipos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

Anexo N° 15 Check-list para Asignación de Roles



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA ASIGNACIÓN DE ROLES

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Asignación de roles	Si	No	P	Observaciones
Los roles están bien definidos. Hay claridad en cuanto a quien hace qué y cuando lo hace.				
Cada empleado realiza su trabajo de acuerdo para lo que fue contratado.				
Están definidas las funciones para cada empleado.				
Se cumple con la planeación establecida en el POA.				
Los empleados conocen el manual de procedimientos internos de la institución.				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.22.3 LA COMUNICACIÓN.

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

3.2.1.22.4 LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

3.2.1.22.5 LA INTERDEPENDENCIA POSITIVA.

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, Ingeniería en la capacitación de operarios sugiere poner en práctica un ejercicio denominado "supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

3.2.1.22.6 CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, debe cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- a. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- b. Ser leales consigo mismo y con los demás.
- c. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- d. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- e. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- f. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

3.2.1.22.7 TODOS LOS GRUPOS DEBEN DE HACER LO SIGUIENTE

- a. Establecer metas o prioridades.
- b. Analizar o asignar la manera de hacer el trabajo.
- c. Estudiar la manera en que un grupo está trabajando, sus procesos tales como normas, toma de decisiones, comunicaciones.
- d. Examinar las relaciones entre la gente que realiza el trabajo.

3.2.1.22.8 CONDICIONES ADECUADAS PARA LA INTERACCION DEL GRUPO

- a. Un objetivo común.
- b. Valores personales homogéneos.

- c. Estructura adecuada de recompensa.
- d. Autoridad y status similares.
- e. Condiciones para la objetividad y el criterio abierto.
- f. Un trabajo de grupo satisfactorio.
- g. Otras condiciones útiles (etc.)

3.2.1.22.9 CARACTERISTICAS DEL GRUPO A TOMAR EN CUENTA

- a. El equipo debe ser formado por personas con distintas habilidades y formas de pensar pero con eficiencias parecidas.
- b. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar sus esfuerzos hacia el logro de las metas. Cuando se trata de mejorar las metas del grupo o mejorar el desempeño del grupo es necesario ideas diferentes para que las decisiones que se tomen sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas. Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- c. No hay lugar para el intolerante

3.2.1.22.10 RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Primero: Hacer una lista y dividir las tareas de cada uno de los miembros del equipo.

Segundo: Describir la tarea que se va realizar para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.

Tercero: Escribir reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?

Cuarto: Algunas ideas en las que se puede basar las reglas para el equipo son:

- Horario.
- Puntualidad.
- Asistencia a las reuniones.
- Cumplimiento en el trabajo.
- Comportamiento en el comercio.

Quinto: Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.

Sexto: Cuando una persona no disfruta lo que hace, lo demuestra a los demás creando dificultades. En este caso el instructor o tutor debe conversar en privado con el operario, cambiar de equipo o en su defecto separa del grupo.

El equipo puede tener problemas cuando uno de sus miembros: No colabora con los demás.

- No realiza su trabajo en el tiempo esperado.
- No hace su trabajo con alegría y placer.
- Se pelea o habla mal de una persona a sus espaldas.
- Llega tarde casi siempre.

Todos estos problemas son retos que tendrá que resolver el equipo, pues el equipo no funcionará si alguien no se siente parte del mismo.

Anexo N° 16 Check-list para las Recomendaciones del Trabajo en Equipo



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA RECOMENDACIONES DE TRABAJO EN EQUIPO

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

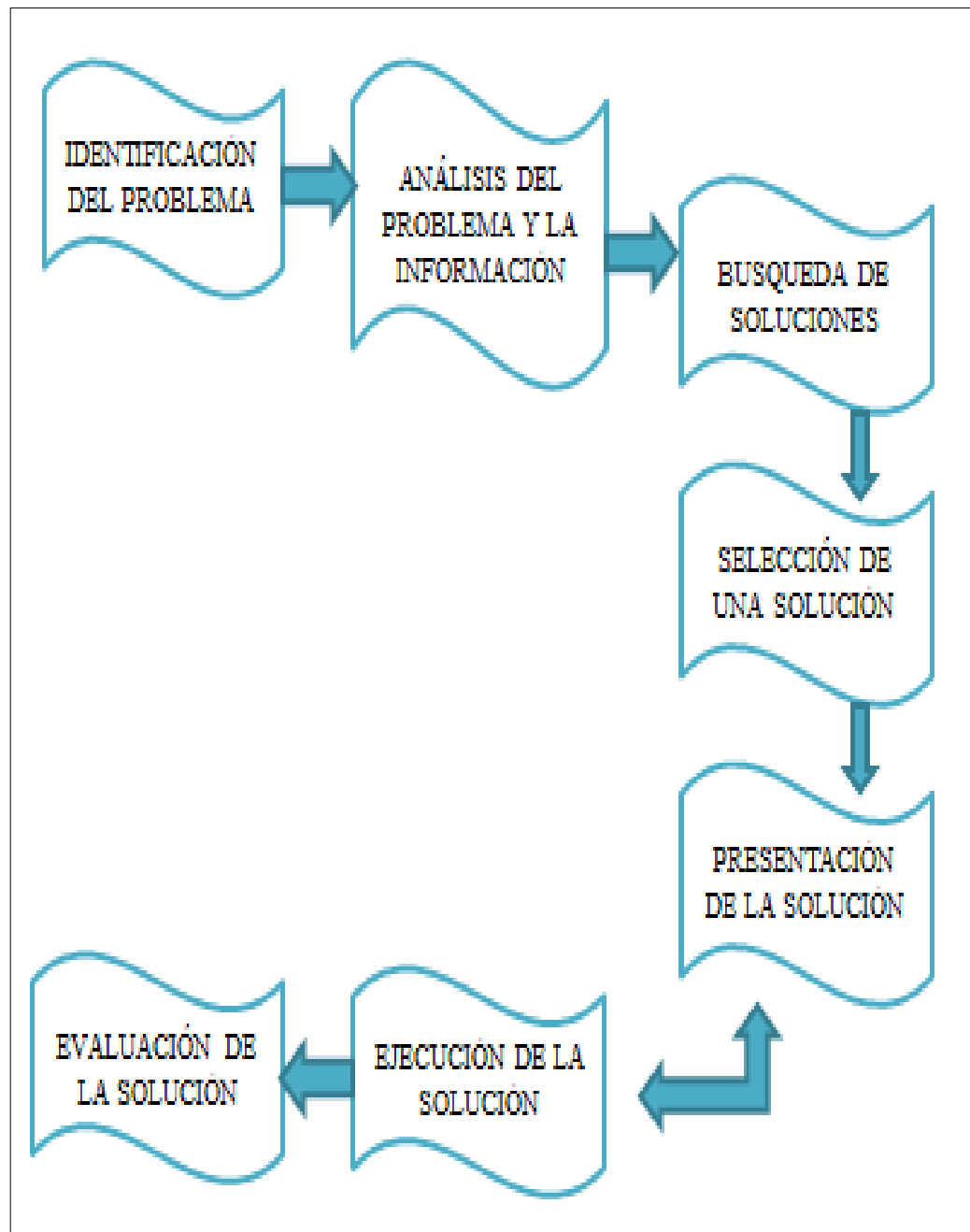
Recomendaciones	Si	No	P	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Recomendación 1• Recomendación 2• Recomendación 3• Recomendación 4• Recomendación 5• Recomendación 6				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.23 MODELO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

GRÁFICO N° 18 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.24 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Fundamentalmente el Círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

3.2.1.24.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se suele emplear la técnica de “brainstorming” para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

3.2.1.24.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA Y LA INFORMACIÓN

De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.

3.2.1.24.3 BUSQUEDA DE SOLUCIONES

El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

3.2.1.24.4 SELECCIÓN DE UNA SOLUCIÓN

Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

3.2.1.24.5 PRESENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con la solución seleccionada.

3.2.1.24.6 EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Si la dirección aprueba la solución presentada, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

3.2.1.24.7 EVALUACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Anexo N° 17 Check-list del Modelo de Solución de Problemas



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA MODELO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Modelo de solución de problemas	Si	No	P	Observaciones
Se aplicó el modelo propuesto para solucionar problemas: <ul style="list-style-type: none">• Identificación del problema• Análisis del problema y la información• Búsqueda de soluciones• Selección de una solución• Presentación de la solución• Ejecución de la solución• Evaluación de la solución				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.25 TÉCNICAS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

3.2.1.25.1 BRAINSTORMING O GENERACIÓN ESPONTÁNEA DE IDEAS

Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

3.2.1.25.2. HOJA DE REGISTRO

Este instrumento permite al Círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

3.2.1.25.3 MUESTREO

Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos. Existen dos tipos de muestreo: simple y sistemático.

3.2.1.25.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Son técnicas donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares,...) y el análisis de Pareto. Conseguimos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del Control de Calidad.

3.2.1.25.4.1 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo. También se suele utilizar el diagrama de las seis palabras que es un método para explorar “lo que el problema es y lo que no es”.

Anexo N°18 Check-list de las Técnicas de Solución de Problemas



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA TÉCNICAS PARA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Nota 1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

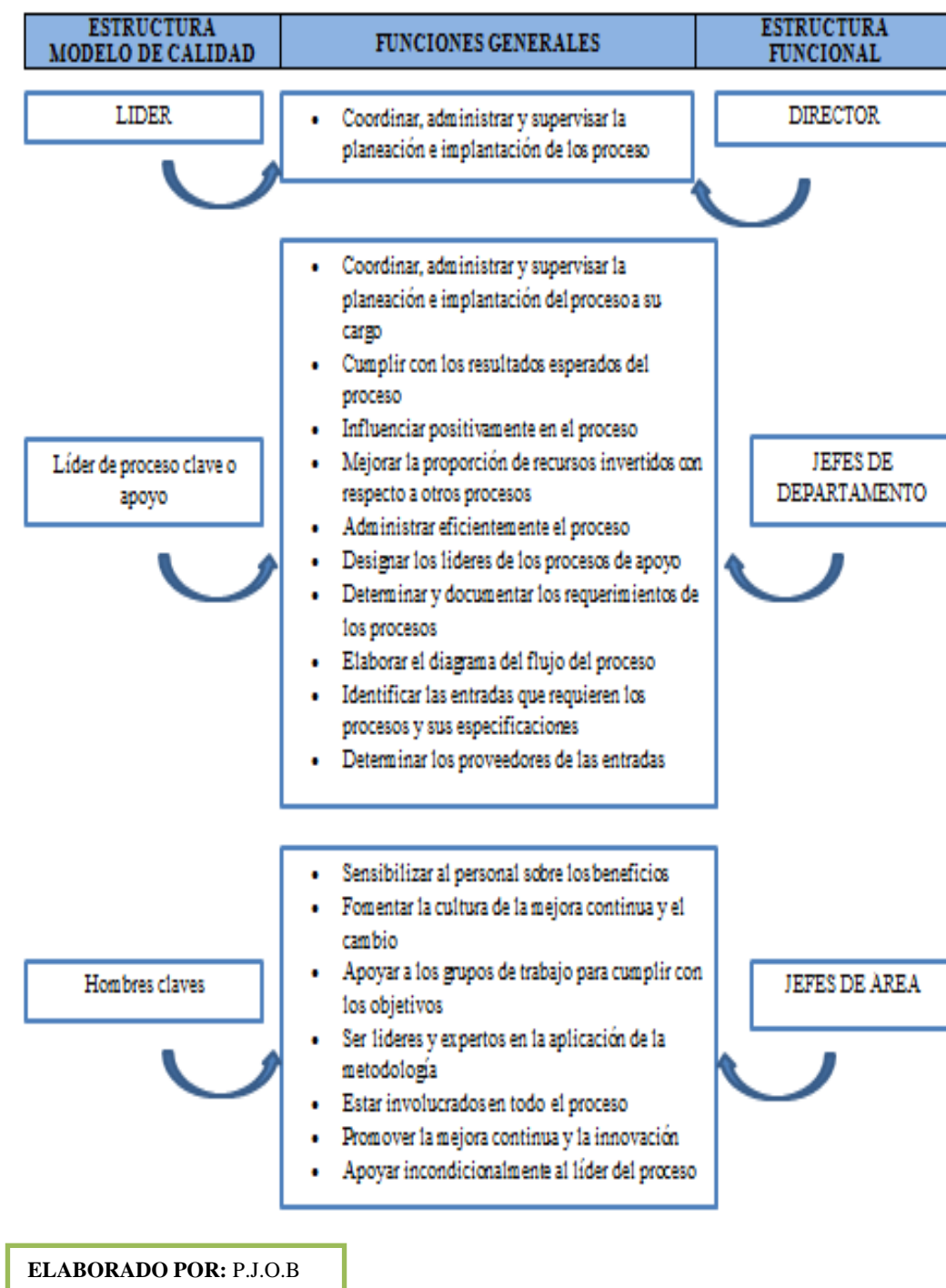
Técnicas de solución de problemas	Si	No	P	Observaciones
Se aplicaron las técnicas establecidas para la solución de problemas: <ul style="list-style-type: none">• Brainstorming o generación espontánea de ideas• Hoja de registro• Muestreo• Técnicas de análisis de la información• Técnicas de análisis de problemas				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.26 FUNCIONES DE LOS INVOLUCRADOS EN EL SISTEMA

GRÁFICO N°19 FUNCIONES DEL PERSONAL PARA EL SISTEMA



3.2.1.27 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

- Recibe las requisiciones de compras, es decir, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere.
- Analiza detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta todos los proveedores activos y potenciales con los cuales la institución mantiene relaciones comerciales.
- Envía las solicitudes de cotización, describiendo detalladamente los materiales que se desean adquirir a los proveedores que han sido preseleccionados por la institución.
- Recibe y analiza las cotizaciones de los proveedores, es decir, realiza un estudio riguroso de cada proveedor por separado en un formato que contendrá los siguientes elementos: Cantidad, precio unitario, precio total, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.
- Selecciona el mejor proveedor que cumpla con mayor cantidad de especificaciones, resultante del análisis anteriormente efectuado.
- Una de las funciones del departamento de compras es anticiparse a las necesidades de la institución. La planificación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministro y materiales. Los proveedores se pueden encontrar en:
 - ✓ Guías telefónicas, páginas web.
 - ✓ Organismos Oficiales.
 - ✓ Asociaciones empresariales y profesionales.
 - ✓ Prensa y revistas especializadas.
 - ✓ Ferias y exposiciones del sector.
 - ✓ Bases de datos, cedidas por empresas especializadas en estas gestiones.

3.2.1.27.1 FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE ADQUISICIONES

- **Jefe del Departamento de Adquisiciones:** Es el responsable del cumplimiento de todo el proceso de compra de la institución.

- **Comité de Licitaciones:** Es el encargado de seleccionar la mejor opción ofrecida por el proveedor, tomando en consideración las siguientes premisas: Precio, plazo de entrega, calidad y buen servicio, así como cualquier otro criterio favorable. El comité esta formado por el director, la tesorera, el jefe de planificación y un representante del departamento solicitante.
- **El Jefe De Área:** Se encarga de coordinar el proceso de compra, desde las requisiciones recibidas de las dependencias, hasta la cancelación de las ordenes de compras al proveedor. Entre algunas de sus funciones tenemos: Recibir requisiciones de compras asignadas por el jefe del departamento, recibir las cotizaciones, firmarlas y entregarlas al comprador y recibir actas del director, agilizar las tramitaciones de ordenes de compras en las áreas de presupuesto, administración, tesorería, contraloría, que son entes por lo cual se rige el departamento de adquisiciones.
- **Secretaria:** es la encargada de llevar el control de las correspondencias inherentes al jefe del departamento de adquisiciones, también realizara las requisiciones de compras de las necesidades del departamento de adquisiciones y estará en constante comunicación con la bodega deberá llevar el stock y custodiar los suministros y materiales.
- **Asistentes Administrativos:** son los encargados de todo el procedimiento administrativo de las ordenes de compra ya aprobada por la dirección para su entrega a los proveedores seleccionados y luego la elaboración de la orden de pago también para la entrega a los proveedores.

Anexo N° 19 Check-list de las Funciones del Personal del Departamento de Adquisiciones



**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL
AMAZÓNICO
SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD
CHECK-LIST PARA FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE
ADQUISICIONES**

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

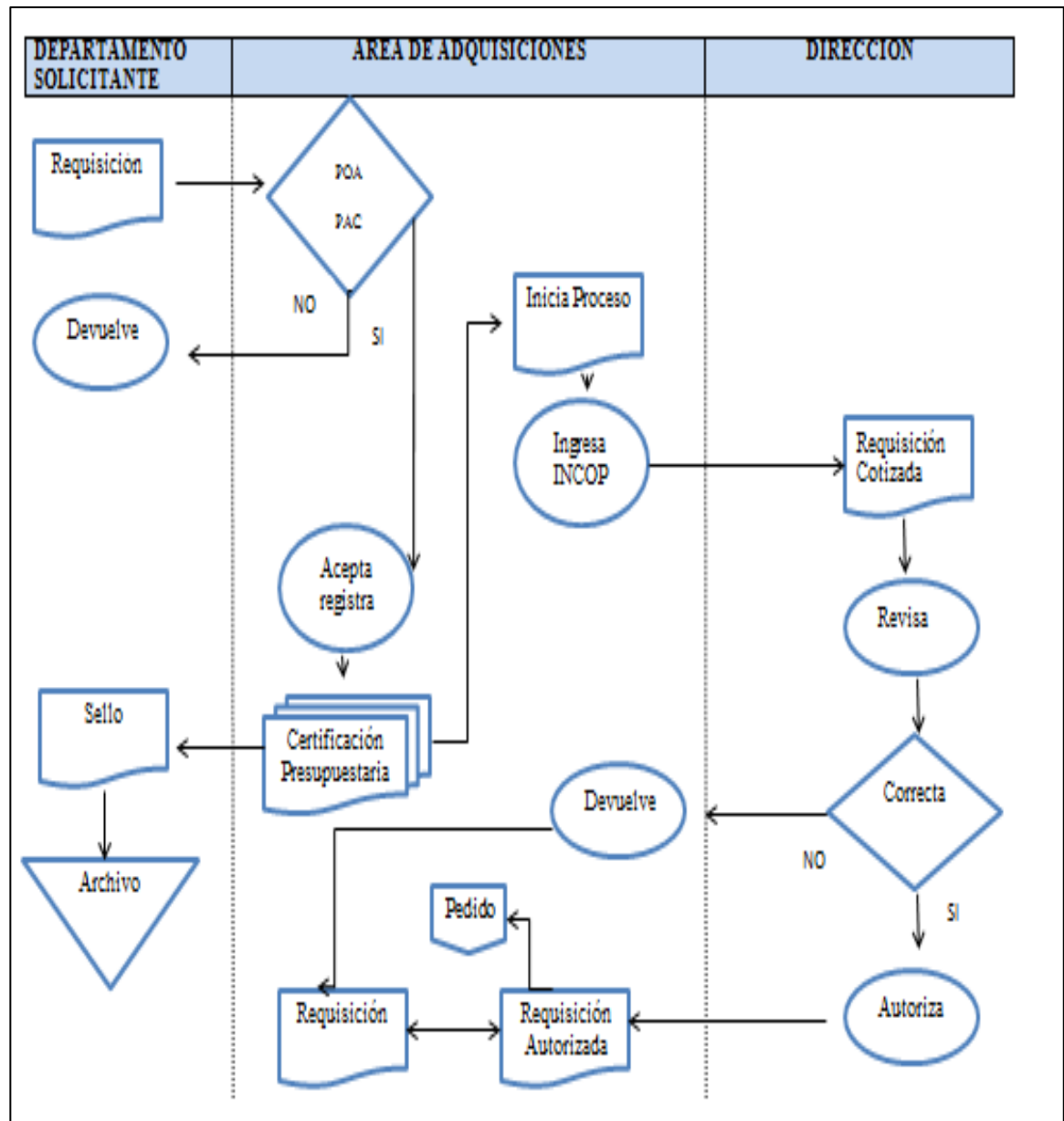
Funciones del Personal	Si	No	P	Observaciones
Los empleados cumplieron con sus funciones delegadas: <ul style="list-style-type: none">• Director• Jefes departamentales• Jefes de área• Asistentes administrativos• Secretaria				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.28 FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE ADQUISICIÓN

GRÁFICO N° 20 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.29 DESCRIPCION DEL PROCESO

La adquisición o compra de suministros de oficina debe operarse en cumplimiento estricto de las órdenes que se han encomendado, cuidando que las especificaciones que consten en las correspondientes solicitudes sean satisfechas en su totalidad y los mismos cumplan con requerimientos de calidad.

La adquisición de los suministros de oficina se debe realizar mediante los siguientes pasos:

1. El departamento solicitante envía una requisición de compra donde detalla los suministros y materiales que necesita.
2. Área de adquisiciones comprueba si dicha compra está dentro del PAC, Y POA.
3. El departamento financiero verifica la asignación presupuestaria, de existir aprueba la adquisición y si no se archiva.
4. Se solicita la legalización de la máxima autoridad.
5. La persona indicada para este proceso ingresa datos al INCOP.
6. El departamento financiero elige la más conveniente y solicita al proveedor el pedido.
7. Bodega recibe los suministros, y se firma la factura de conformidad verificando la calidad de los mismos.

3.2.1.29. 1 PROCESO DE ADQUISICIÓN MEDIANTE ÍNFIMA CUANTÍA

PROCESOS:

- ↻ Funcionario responsable de asuntos administrativos
- ↻ Registro de facturas e ítems de compras
- ↻ Consulta de registros de ínfima cuantía

PROCESO N° 1 REGISTRO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE LOS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

- ✓ La máxima autoridad de la Entidad Contratante mediante resolución delegada al funcionario que será responsable de los asuntos administrativos para el registro y aprobación de todas las adquisiciones de ínfima cuantía.
- ✓ En el portal de COMPRAS PÚBLICAS se registra al funcionario que será responsable de los asuntos administrativos y se carga la resolución de delegación de funciones.

PROCESO N° 2 REGISTRO DE FACTURAS E ÍTEMS DE COMPRAS

- ✓ El funcionario encargado de registrar las compras de Ínfima Cuantía debe ingresar el detalle de los ítems de compras de acuerdo a las facturas de las compras realizadas.
- ✓ En el portal de COMPRAS PUBLICAS se almacenan la información de las facturas y el detalle de los ítems de compras ingresados.

PROCESO N° 3 CONSULTA DE REGISTRO DE ÍNFIMA CUANTÍA

- ✓ El sistema presenta varias opciones de búsqueda para de los registros de Ínfima Cuantía como son:
 - Numero de factura
 - Código CPC de los ítems de compra (Clasificador Central de Productos)
 - Objeto de compra
 - Tipo de compra
 - Por mes
 - Por año
 - En un periodo de fechas determinadas

Y muestra la información detallada de cada factura.

- ✓ El sistema, mediante la opción Ínfima Cuantía del menú consultar, permite a un usuario de Entidad Contratante consultar los registros de las facturas Ínfima Cuantía publicados en el Sistema con su respectivo detalle.

Anexo N° 20 Check-list del Proceso de Adquisición de Suministros y Materiales



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD CHECK-LIST PARA ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

ADQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES	Si	No	P	Observaciones
Existen y están implementados los manuales de procedimientos dentro del proceso				
Se han identificado los riesgos del proceso y han implementado controles para mitigarlos				
El funcionamiento de los controles es monitoreado de forma permanente				
Se han definido políticas de compras que permitan mitigar riesgos del proceso, tales como: Personal autorizado para ordenar una compra Límites de compra Políticas para la selección de proveedores, evaluación de los proveedores, formas de pago, plazos, etc. se monitorea su cumplimiento				
Por lo menos una vez al año se elabora un presupuesto de compras y mensualmente se				

le hace seguimiento a su cumplimiento, se analizan las variaciones y se toman acciones				
Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras, ejemplo: incumplimiento de los proveedores, pérdida de datos, enfermedad de alguno de los funcionarios clave, caídas del internet, desastres, atentados terroristas, inundaciones, etc.				
Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento				
Se realizan evaluaciones a los empleados que participan dentro del proceso				
Se han implementado mediciones dentro del proceso en las que se especifica qué, cómo, cuando, donde y para qué medir y contra que comparar				
Se consideran las sugerencias de los empleados para el mejoramiento del proceso				

Firma responsable:.....**Recibe**.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

Anexo N° 21 Check-list para los Requisitos en la Adquisición de Suministros y Materiales



**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL
AMAZÓNICO**

SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD

CHECK-LIST PARA EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

PROCESO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Requisitos	Si	No	P	Observaciones
Proceso N° 1: ✓ Orden de requisición y solicitud de compra ✓ Certificación del PAC (Plan Anual de Contratación) ✓ Certificación del POA (Plan Operativo Anual) ✓ Certificación presupuestaria emitida por el Departamento Financiero ✓ Legalización de la máxima autoridad ✓ Informe de bodega para conocer la existencia real de lo requerido				
Proceso N° 2: ✓ Informe de bodega al departamento solicitante ✓ Existencias máximas				

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencias mínimas ✓ Existencias críticas <p>Proceso N° 3:</p> <p>Proformas de mínimo 3 proveedores los mismos que deben estar registrados en SNCP</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre del proveedor, empresa u organización ✓ Inscrito en el Portal de Compras Publicas ✓ RUP (Registro Único de Proveedores) ✓ Orden de requisición y solicitud de compra <p>Proceso N° 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de la orden de requisición y solicitud de compra ✓ Oficio solicitando fecha para recepción de suministros y materiales ✓ Oficio donde la máxima autoridad dispone fecha y personal encargado del procedimiento ✓ Copia del oficio enviado al personal de adquisiciones y bodega <p>Proceso N° 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de la orden de requisición y solicitud de compra ✓ Contrato ✓ Factura ✓ Acta de entrega-recepción emitida por bodega 				
--	--	--	--	--

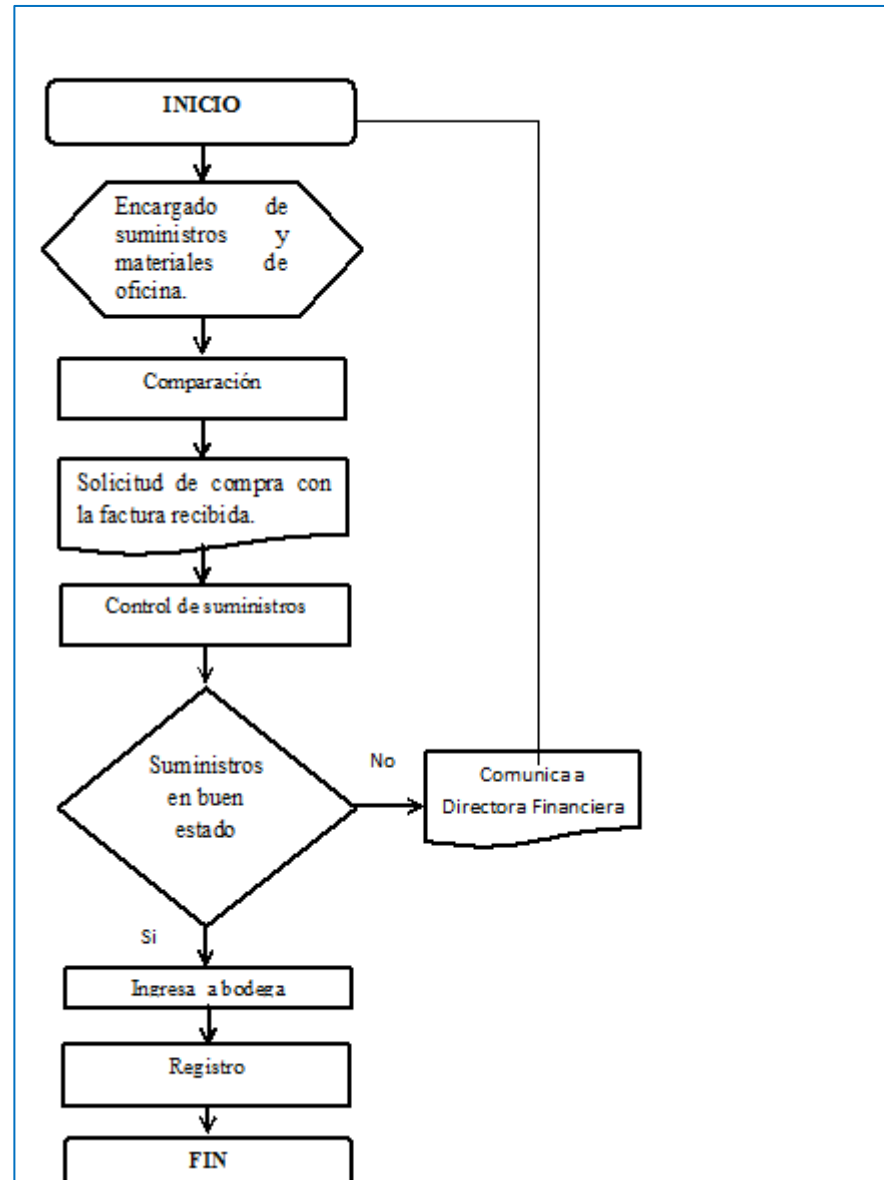
Proceso N° 6:				
✓ Numero de la orden de requisición y solicitud de compra				
✓ Acta de entrega-recepción definitiva				
✓ Contrato				
✓ Orden de pago legalizada				
✓ Factura				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.30 INSPECCIÓN Y RECEPCIÓN DE LOS SUMINISTROS Y MATERIALES

GRÁFICO N° 21 FLUJOFRAMA DEL PROCESO



ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.30.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La inspección se refiere a aspectos de cantidad, calidad y condiciones especificadas en la orden de compra se debe realizar esta actividad en base a los siguientes procedimientos:

1. El encargado de suministros y materiales de oficina compara la solicitud de compra con la factura recibida.
2. Controlará las especificaciones de los suministros y materiales de oficina.
3. Una vez recibido los suministros se procederá a la autorizar el ingreso a la bodega de la institución, caso contrario se deberá comunicar. Al Departamento Financiero para que determine si acepta o devuelve los mismos.
4. Si se autoriza la recepción deberá prepararse los correspondientes comprobantes de registro.

Anexo N° 22 Check-list del Proceso de Inspección y Recepción de los Suministros y Materiales



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO

SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD

**CHECK-LIST PARA PROCESO DE INSPECCIÓN Y RECEPCIÓN DE
LOS SUMINISTROS Y MATERIALES**

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

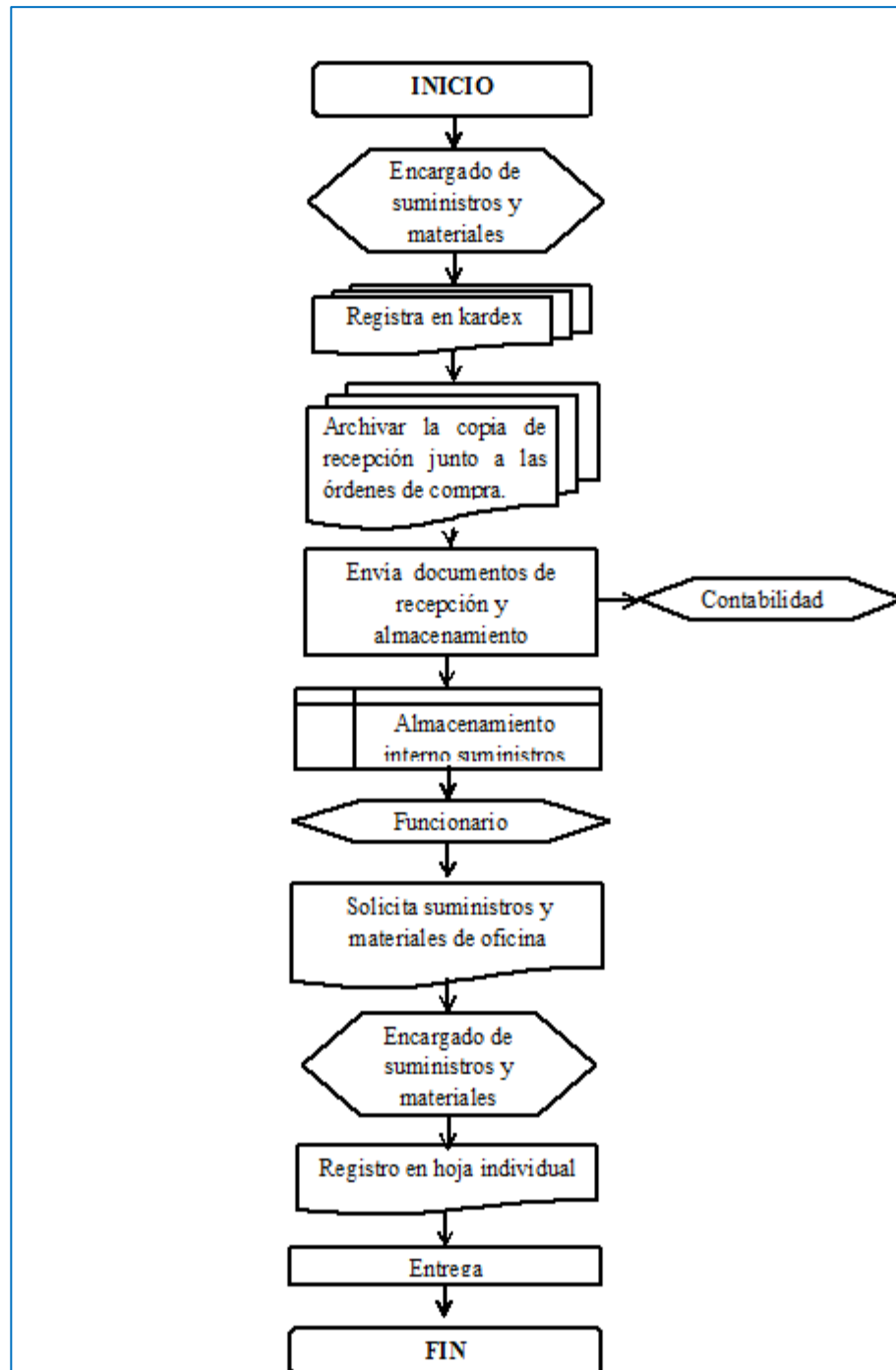
Inspección y recepción de suministros y materiales	Si	No	P	Observaciones
Se cumplió a cabalidad con los procesos establecidos para la inspección y recepción de suministros y materiales				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.31 ALMACENAMIENTO ENTREGA DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA

GRÁFICO N°22 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.31.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El encargado de los suministros y materiales de oficina debe cumplir con las labores de custodia de materiales, comprende un ciclo, desde su ingreso hasta la entrega de los suministros a los diferentes funcionarios, el responsable del departamento llevará registros independientes para los movimientos que se operen de los distintos funcionarios y con cada uno de los materiales y suministros, de manera que pueda justificar plenamente el cumplimiento de sus responsabilidades.

Las operaciones de almacenamiento son:

- Registrar el ingreso de los suministros en las kardex debiendo cada vez ajustar el ingreso de los saldos.
- Archivar la copia de recepción junto a las órdenes de compra.
- Envía y certifica mediante firma los documentos para contabilidad relacionados con la recepción y almacenamiento de los suministros.

Las operaciones de entrega son:

- Funcionario Solicita los suministros y materiales de oficina al Encargado.
- El Encargado de suministros y materiales deberá tener hojas de registro de cada funcionario para saber exactamente los pedidos de cada uno a fin de evitar que los funcionarios soliciten más de lo requerido para sus funciones.
- Procede a la Entrega.

Anexo N° 23 Check-list Almacenamiento Entrega de Suministros y Materiales



**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL
AMAZÓNICO
SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD
CHECK-LIST PARA ALMACENAMIENTO ENTREGA DE
SUMINISTROS Y MATERIALES**

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Almacenamiento entrega de suministros y materiales	Si	No	P	Observaciones
Se cumplió a cabalidad con los procesos establecidos para el almacenamiento entrega de suministros y materiales				

Firma responsable:.....Recibe.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.32 VERIFICACIÓN DE LOS LÍMITES DE EXISTENCIA

Comprende el establecimiento de los niveles de los saldos de existencias que están dadas por las existencias máximas, mínimas y críticas.

3.2.1.32.1 EXISTENCIAS MÁXIMAS

Cantidad máxima que económicamente puede mantenerse en stock con el fin de cubrir eventualmente faltantes en los suministros. Esta se determina considerando el consumo máximo y el tiempo de reposición.

3.2.1.32.2 EXISTENCIAS MÍNIMAS

Es el nivel mínimo de stock que debe permanecer en existencias para que la prestación de servicios no se interrumpa, éste se determina considerando los consumos mínimos, periódicos y el consumo mínimo de reposición.

3.2.1.32.3 EXISTENCIAS CRÍTICAS


Es el nivel más bajo al que puede llegar el stock de suministros encaso que falte los mismos. Si se llega a este nivel habrá que activar mecanismos extraordinarios de compra, con la finalidad de que la institución se provea rápidamente de suministros y no suspenda las actividades de labor diaria.

3.2.1.33 REQUISICIÓN DE COMPRAS

La requisición de compras es un documento que se elabora con el fin de notificar al departamento de adquisiciones que se tiene una necesidad y que esta debe ser cubierta lo antes posible, en este documento van descritas por renglones las necesidades de los suministros y materiales y las especificaciones necesarias para que el departamento de adquisiciones las tramite.

Para productos cuyas existencias máximas o mínimas no han sido establecidas, la persona interesada prepara la solicitud de materiales, solicitud que debe ser aprobada y firmada por el superior del área o departamento, según instructivo preparado por la Dirección, haciendo sus recomendaciones para establecer las cantidades mínimas y máximas para el producto.

Anexo N° 24 Modelo de Orden de Requisición



INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL AMAZÓNICO
SISTEMA DE CIRCULOS DE CALIDAD
ORDEN DE REQUISICIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES

DEPARTAMENTO SOLICITANTE: _____ **FECHA:** _____ **N°** _____

CANTIDAD	UNIDAD	REMITIDO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL

NOTA: Especificar detalladamente; modelo, peso, capacidad, código, volumen, color, según corresponda. Caso contrario adquisiciones no aceptara la solicitud de compra

Solicitado por: _____	Autorizado por: _____	Custodio: _____
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------

<p style="text-align: center;">ÁREA DE ADQUISICIONES PAC (PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN)</p> <p>EXISTE LO SOLICITADO EN EL PAC:</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> FECHA: _____ FIRMA Y SELLO _____ </div>	<p style="text-align: center;">UNIDAD TECNICA DE PLANIFICACIÓN POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)</p> <p>EXISTE LO SOLICITADO EN EL POA:</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> FECHA: _____ FIRMA Y SELLO _____ </div>
--	---

ELABORADO POR: P.J.O.B

3.2.1.31 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE SUMISTRO Y MATERIALES

En esta etapa se deberá determinar la cantidad requerida a adquirir por el departamento de adquisiciones, donde se tendrá que implementar un sistema informático de datos históricos de compras de suministros y materiales que refleje el comportamiento de éstas del año anterior de los meses anteriores, que le permita programar las compras. Además se deberá considerar un sistema informático en la bodega para que esté en red con el departamento de adquisiciones, permitiéndole la revisión de los inventarios, donde se establezca el nivel mínimo de ellos donde se podrá iniciar la programación de las compras con entregas parciales contemplada en la orden de requisición.

3.2.1.32 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Es indiscutible el papel preponderante que juegan los proveedores ya que son el punto de partida de toda la logística empresarial por lo que es necesario hacer una muy buena selección de los mismos. Pero la selección de Proveedores adecuados no es una tarea sencilla, por involucrar una gran cantidad de criterios. Este hecho involucra múltiples criterios, lo que ha generado un conflicto sobre cuáles serían los que realmente definen la calidad del proveedor y qué métodos son los ideales para evaluar su desempeño. La selección entonces se debe realizar sobre aspectos muy claros como:

- Los productos y servicios en si
- La calidad
- Los precios
- Su organización
- El apoyo técnico que ofrecen
- La responsabilidad
- Los recursos que disponen
- Sus referencias empresariales
- Sus servicios de atención al cliente
- Sus procesos de aceptación de reclamos
- El manejo de sus entregas
- Las frecuencias de las entregas
- El estado de los pedidos

- La fiabilidad y facilidad de las entregas
- Los costos

3.2.1.32.1 PERFIL DEL PROVEEDOR

En la selección de los proveedores se determinarán las estrategias de implementación de los proveedores considerando lo siguiente:

- Asegurar la rentabilidad del proveedor.
- Asegurar que la demanda es importante para el proveedor (Rotación significativa)
- Relación de Alianzas estratégicas.
- Monitoreo de desempeño.

3.2.1.32.2 PORTAFOLIO DE CLIENTES DEL PROVEEDOR

Se requiere conocer quienes son los clientes del proveedor, y quien representa para el proveedor y realizar contactos con otros clientes de ese proveedor para conocer más sobre su historial.

3.2.1.32.3 ASPECTOS FINANCIEROS

Es necesario considerar la tendencia histórica de rentabilidad y retorno así mismo es importante conocer los indicadores financieros, para determinar como se encuentra esa empresa y poder definir si su situación será estable o posee tendencias a la ruina.

3.2.1.32.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Los tiempos de respuestas ofrecidos a las necesidades del Ecorae, la tecnología utilizada en el desarrollo de los materiales ofrecidos, los estándares de calidad, servicios adicionales, manejo de devoluciones y logística en reserva son factores importantes que se deben conocer del proveedor con el que se pretende realizar una alianza.

3.2.1.32.5 EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

Dentro de la evaluación del proveedor se requiere del conocimiento de los siguientes factores del proveedor:

- Verificación de requisitos exigidos para el servicio, este punto se debe conocer la actitud respecto al cumplimiento, fuentes de materias primas, reservas de suministros, control de calidad, capacidad para mantener los parámetros de calidad, verificación lista de chequeo características exigidas y pedidos similares.
- Infraestructura tecnológica, identificar el nivel de tecnología utilizada por los proveedores, esquema de contingencia, mantenimiento y antigüedad.

- Viabilidad económica y financiera con la que cuenta el proveedor, conocer los planes de inversión, el nivel de endeudamiento, la tendencia histórica de rentabilidad y retorno a la inversión y los objetivos para los próximos años, son factores necesarios que debe considerara el Ecorae.
- Capacidad de producción, en este factor se identifica el horario de trabajo, los turnos de trabajo y la capacidad instalada con el objetivo de ver si es funcional para el Ecorae.
- Aptitud para cumplir con el programa de entrega acordado, podrá el proveedor producir al ritmo requerido, actitud de la gerencia frente al cumplimiento y el comportamiento seguido previamente al suministrar iguales o similares productos es un buen indicador del nivel de competencia de un proveedor.

Anexo N° 25 Check-list Para Proveedores



**INSTITUTO PARA EL ECODESARROLLO REGIONAL
AMAZÓNICO**

SISTEMA DE CÍRCULOS DE CALIDAD

**CHECK-LIST PARA PLANEACIÓN DE COMPRAS Y CUMPLIMIENTO
DE PROVEEDORES**

Nota1: Los ítems indicados están referidos a la Norma ISO 9001:2008

Nota 2: Se utiliza las palabras Si, No, P (parcialmente) para indicar el estado de implementación.

Nota 3: Verificar requisitos de gestión del sistema en los distintos procesos a auditar

ÁREA:..... FECHA:.....

GRUPO AUDITADO:..... N° DE PERSONAS:.....

Planeación de compras y cumplimiento de proveedores	Si	No	P	Observaciones
Se realiza una planeación de las compras de acuerdo con las necesidades. Se definen los requisitos de los suministros y materiales que se van a comprar. Se cuenta con un proceso de selección de proveedores en donde se tienen en cuenta: 1) Que los productos del proveedor cumple con los requisitos de compra especificados 2)Capacidad demostrada del proveedor para realizar los suministros en el tiempo acordado y con la calidad requerida 3) Precios favorables para la institución <i>Los métodos para establecer la capacidad pueden incluir las siguientes características:</i> 1) Evaluar los sistemas de calidad del proveedor 2) Evaluar muestras de los productos 3) Experiencia anterior con productos similares				

<p>4) Referencia escrita de otros usuarios</p> <p>Para la selección de un proveedor por lo menos se investigan tres y se selecciona el que más beneficios traiga a la institución (calidad, precio, condiciones, etc.)</p> <p>Con el proveedor seleccionado por lo menos se definen: plazos, especificaciones del producto, el precio de compra y las condiciones para devoluciones y descuentos.</p> <p>Se establecen canales de comunicación que permitan transmitir de forma oportuna las inconformidades en la compra (material defectuoso, entrega inoportuna, etc.)</p> <p>Periódicamente se realiza una evaluación del proveedor en donde se evalúa por lo menos, calidad del producto, puntualidad en la entrega, atención a los requerimientos, etc.</p>				
---	--	--	--	--

Firma responsable:.....**Recibe**.....

ELABORADO POR: P.J.O.B

Anexo N° 26 EXTRACTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Capítulo II

PROCEDIMIENTOS DINÁMICOS

Sección I

COMPRAS POR CATÁLOGO

Art. 43.- Convenios marco.- *El Instituto Nacional de Contratación Pública efectuará periódicamente procesos de selección de proveedores con quienes se celebrará Convenios Marco en virtud de los cuales se ofertarán en el catálogo electrónico bienes y servicios normalizados a fin de que éstos sean adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes, sobre la base de parámetros objetivos establecidos en la normativa que para el efecto dicte el Instituto Nacional de Contratación Pública.*

Art. 44.- Catálogo electrónico del INCP.- *Como producto del Convenio Marco, el Instituto Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRASPÚBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.*

Art. 45.- Obligaciones de los proveedores.- *Los adjudicatarios quedarán obligados a proveer bienes y servicios normalizados de conformidad con las condiciones de plazo, precio, calidad, lugar de entrega y garantía establecidas para el período de duración del Convenio Marco. No obstante, los adjudicatarios podrán mejorar las condiciones establecidas, siguiendo el procedimiento que para el efecto se haya previsto en el Convenio Marco.*

Art. 46.- Obligaciones de las entidades contratantes.- *Las Entidades Contratantes deberán consultar el catálogo electrónico previamente a establecer procesos de adquisición de bienes y servicios. Solo en caso de que el bien o servicio requerido no se encuentre catalogado se podrá realizar otros procedimientos de selección para la adquisición de bienes o servicios, de conformidad con la presente Ley y su Reglamento.*

Si cualquiera de las Entidades Contratantes obtuviere ofertas de mejor costo que las que consten publicadas en el catálogo electrónico, deberán informar al Instituto Nacional de Contratación Pública para que éste conozca y confirme que la oferta es mejor y adopte las medidas necesarias que permitan extender tales costos, mediante la celebración de Convenios Marco, al resto de Entidades Contratantes.

Sección II

SUBASTA INVERSA

Art. 47.- Subasta inversa.- *Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRASPÚBLICAS.*

Los resultados de los procesos de adjudicación por subasta inversa serán publicados en el Portal COMPRASPÚBLICAS para que se realicen las auditorías correspondientes.

El Reglamento a la presente Ley establecerá los procedimientos y normas de funcionamiento de las subastas inversas.

Para participar de cualquier mecanismo electrónico en el portal se tiene que estar registrado en el RUP.

Capítulo III

LICITACIÓN

Art. 48.- Procedencia.- *La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:*

- 1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;*
- 2. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados,*

exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

3. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 49.- De las fases preparatoria y precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

Las fases preparatoria y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

Capítulo IV

COTIZACIÓN Y MENOR CUANTÍA

Art. 50.- Procedimientos de cotización.- *Este procedimiento, se utilizará en cualquiera de los siguientes casos:*

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico; y,

3. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados,

exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico.

En cualquiera de los casos previstos en los números anteriores, se invitará a presentar ofertas a por lo menos cinco proveedores registrados en el RUP escogidos por sorteo público. Sin perjuicio de los cinco posibles oferentes favorecidos en el sorteo, podrán participar en el procedimiento toda persona natural o jurídica registrada en el RUP, que tenga interés.

De no existir dicho número mínimo, se podrá invitar a presentar ofertas al número de proveedores que consten registrados en el RUP, situación que deberá ser justificada por la Entidad Contratante y comunicada al INCP, para la correspondiente verificación, de ser el caso.

Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante, y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Art. 51.- Contrataciones de menor cuantía.- *Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:*

- 1. Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;*
- 2. Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;*
- 3. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.*

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente. En el caso previsto en el número 2 se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación.

De requerirse pliegos, éstos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Mediante D.E. 1793 (R.O. 621-S del 26 de junio de 2009) se dispone que el requisito previo a la calificación y habilitación de una persona jurídica como oferente será la plena identificación de las personas naturales que intervienen en calidad de accionistas de la empresa; al ser accionistas otras compañías, se requiere determinar las personas naturales que participan de la misma, con la finalidad de establecer las inhabilidades determinadas en los Arts. 62, 63 y 64 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en cuanto al domicilio de las personas jurídicas, se establece que las compañías radicadas en los "paraísos fiscales" determinados por el SRI, serán descalificadas. La falta de notificación a la institución contratante y de aceptación de ésta, de la transferencia, cesión, enajenación, bajo cualquier modalidad, de las acciones, participaciones que sea igual o más del 25% del capital; será causal de terminación unilateral y anticipada del contrato prevista en el Art. 78 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de

Contratación Pública.

Art. 52.- Contratación preferente.- *En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.*

Para las contrataciones de obra que se seleccionan por procedimientos de cotización y menor cuantía se privilegiará la contratación con profesionales, micro y pequeñas empresas que estén calificadas para ejercer esta actividad, y preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

El Instituto Nacional de Contratación Pública, en los modelos correspondientes, incluirá disposiciones para el cumplimiento de este mandato y velará por su efectiva aplicación.

Art. 60.- Contrataciones de ínfima cuantía.- *Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (el año 2012 equivale a \$ 5.221,85) se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP. Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado. Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos.*

TABLA N° 7 DE MONTOS Y TIPOS DE CONTRATACIÓN

Objeto contratación	Procedimientos	Montos 2012 (PIE: 26.109'270.275,91)
Bienes y Servicios Normalizados	Catálogo Electrónico	Sin límites
	Ínfima Cuantía (Si el producto no se encuentra en Catálogo)	Menor o igual a \$ 5.221,85
	Subasta Inversa Electrónica	Mayor a \$ 5.221,85
	Menor Cuantía (Si no es posible aplicar procedimientos dinámicos)	Menor o igual a \$ 52.218,54
	Cotización (Si no es posible aplicar procedimientos dinámicos)	Entre \$ 52.218,54 y \$ 391.639,05
	Licitación (Si no es posible aplicar procedimientos dinámicos)	Mayor o igual a \$ 391.639,05
Bienes y Servicios No Normalizados	Menor Cuantía	Menor o igual a \$ 52.218,54
	Cotización	Entre \$ 52.218,54 y \$ 391.639,05
	Licitación	Mayor o igual a \$ 391.639,05
Obras	Menor Cuantía	Menor o igual a \$ 182.764,89
	Cotización	Entre \$ 182.764,89 y \$ 783.278,11
	Licitación	Mayor o igual a \$ 783.278,11
	Contratación Integral por Precio Fijo	Mayor a \$ 26'109.270,28
Consultoría	Contratación Directa	Menor o igual a \$ 52.218,54
	Lista Corta	Entre \$ 52.218,54 y \$ 391.639,05
	Concurso Público	Mayor o igual a \$ 391.639,05

FUENTE: INCOP

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La implementación de los Círculos de Calidad al área financiera para la adquisición de suministros y materiales en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, permitirá desarrollar de mejor manera los procesos y funciones delegadas en el área.
- La investigación en cuanto al proceso de adquisición de suministros y materiales permitió conocer falencias existentes en el área.
- Los Círculos de Calidad son intervenciones organizacionales que buscan incrementar la productividad de la organización y la calidad de sus productos a través de la participación directa de sus empleados; asumiendo que tal participación, derivará en sugerencias útiles para mejorar los métodos de trabajo y el control de la calidad, involucrando a los mismos empleados en la implementación de estos cambios.
- Los Círculos de Calidad no son programas de sugerencias, donde se presentan quejas o sugerencias para que otros investiguen o decidan. Más bien, los Círculos de Calidad son procesos donde el grupo identifica el o los problemas, establecen prioridades, encuentra causas, propone soluciones, y cuando es posible, las implementa.
- Los suministros y materiales forman parte importante dentro del proceso de una institución ya que son los que permiten el normal desarrollo de las actividades.
- El área de adquisiciones posee un sistema antiguo en la delegación y asignación de funciones, lo que ha generado inconvenientes en la ejecución de las tareas.
- El área de adquisiciones no elabora un análisis previo del FODA con las personas que laboran en el mismo.
- No existe una verdadera coordinación con los demás departamentos cuando se requiere realizar las solicitudes de pedidos.
- Existe una desorganización dentro del departamento, lo que causa que no se cumpla con la planificación anual ya establecida.

- El espacio físico también constituye un limitante en cuanto al normal desarrollo de las funciones de los empleados del área, ya que es un espacio muy reducido.
- No existe una adecuada delimitación de las tareas para cada empleado del área.
- No se encuentran separadas las funciones de carácter incompatible, es decir los empleados realizan funciones que no les competen.
- No existen indicadores de gestión que controlen el avance de las tareas y funciones delegadas a cada empleado.
- No se les permite asistir a capacitaciones fuera de la Provincia, sé determinó que en el área no se mantiene una constante capacitación para el personal que trabaja en los procesos de compras públicas. Ya que se les menciona que no hay presupuesto para el pago de viáticos y subsistencias.
- La persona encargada de la bodega no posee conocimientos del control y manejo de suministros y materiales, además el lugar donde se almacenan estos no es apto para su permanencia ya que es un lugar húmedo.
- En el área de adquisiciones no se aplican sanciones para el personal que no cumple con lo establecido en la ley, manual de funciones.
- Se concluye que los procedimientos no están siendo aplicados correctamente por falta de actualización de conocimientos sobre el manejo del INCOP.

4.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar el Sistema de Círculos de Calidad en el área financiera para la adquisición de suministros y materiales en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, de la Provincia de Orellana para mejorar la gestión administrativa-financiera.
- Se recomienda aplicar el nuevo modelo de proceso para la adquisición de suministros y materiales con el fin de mejorar la productividad de la institución.
- Se recomienda que se dicten talleres para conocer acerca de los Círculos de Calidad y Suministros y Materiales para conocer su importancia dentro de la organización.
- Se recomienda al Jefe del Área de Adquisiciones hacer conocer el FODA que existe, con el fin de hacer logar un mejor desempeño de los empleados.
- Se recomienda la implementación de acciones que permitan coordinar de mejor manera el proceso de adquisición de suministros y materiales con los demás departamentos para evitar la desprogramación del plan establecido.
- Se recomienda al Director del Ecorae considerar la ampliación del área de adquisiciones, con el fin de que los empleados trabajen en un lugar más cómodo y amplio.
- Se recomienda que se delimiten las funciones de cada empleado para evitar el incumplimiento de las tareas de cada funcionario.
- Se recomienda que se separen las funciones de carácter incompatibles con el objetivo de que no se cargue el trabajo a una sola persona, ya que todos deben hacer el trabajo para el cual fueron contratado.
- Se recomienda la adopción de indicadores de gestión los mismos que permitan controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada empleado, como un factor de calidad.
- Se recomienda establecer permanentemente cursos de capacitación al personal que labora en el área de adquisiciones, para que puedan mejorar el desempeño profesional en las actividades que se realizan.

- Se recomienda establecer sanciones de acuerdo al reglamento general para el personal en caso de incumplimiento con el manual de procedimientos, con el fin de mejorar las normas de conducta de cada empleado.
- Se recomienda establecer un nuevo procedimiento para el control en el horario de ingreso y salida del personal.
- Establecer permanentemente capacitación profesional al personal, con fin de mejorar sus conocimientos en lo referente al uso del INCOP y en competencias profesionales.
- Durante el análisis de un problema, pudiera necesitarse la asesoría de expertos de la institución, para ayudar a solucionar un problema en particular, cuando esto suceda, es conveniente que conozca como funcionan los Círculos de Calidad, pero si esto no fuera posible, sería recomendable su participación en los cursos previos de capacitación para que conozcan sus fundamentos.

RESUMEN

La presente tesis es una **“Implementación de un Sistema de Círculos de Calidad al área Financiera para la adquisición de suministros y materiales en el Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico de la Provincia de Orellana, para el periodo 2012”**.

Los Círculos de Calidad van emparejados al desarrollo tecnológico del país que los hizo nacer: el Japón. Después de la segunda guerra mundial. Estos especialistas eran entre otros, Josep M. Juran y EdwarW.Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

La implementación del sistema de Círculos de Calidad tiene como objetivo la formación de equipos de trabajo los mismos que deben interactuar entre si para lograr el cumplimiento de las funciones y tareas delegadas a cada persona, además el sistema propone la implementación de capacitaciones continuas en relaciones humanas y el manejo del sistema de compras publicas las mismas que permitirán el desarrollo intelectual de los empleados.

Con lo cual se mejoraran el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del área financiera, además desea conseguir que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia, la creatividad del trabajador y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. Ya que el factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la entidad. Provocando un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Se recomienda la implementación de este Sistema de Círculos de Calidad, como un eje de cambio en la actitud y aptitud de las personas que laboran dentro del área financiera, con el fin de que la institución alcance sus metas y objetivos propuestos.

ABSTRACT

The present paper is a “Quality circle system implementation to the financial area in order to acquire materials and supplies in the Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazonico from the Province of Orellana in 2012”

The quality circles are linked with the technological development from their birth country: Japan after the second world war. The experts Joseph M. Juran and Edward W. Deming spread the quality knowledge.

The quality circle system implementation objective is to form work groups that must interact among themselves to carry out each person's functions and tasks. Besides, the system proposes the constant human relationship and public purchase system handling training implementation to develop the staff intelligence. Thus, the activity development in the financial area will be improved. In addition to this, a better work environment will be gotten to develop the worker's intelligence and creativity and to strengthen all the individual's skills because the human factor is the most important asset that the enterprise has. There is a multiplying effect which results exceeding the most optimistic expectations.

It is recommended to apply this quality circle system as an attitude and aptitude change theme of the staff working in the financial area so that the institution achieves its goals and objectives.

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ CASTILLO, Claudia; Calidad en el Servicio, México, Trillas, 2009, 234 p.

ANDERSEN, Arthur; Diccionario ESPASA de Economía y Negocio, 2 ed., Madrid, Espasa, 1998, 533 p.

HERNANDEZ SAMPIERE, Roberto; FERNANDEZ COLLAO, Carlos; BAPTISTA LUCIO; María; Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, 5 ed., 2010 264 p.

ZORRILLA, Santiago; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2000, 160 p.

MARTINEZ, Fernando. Diccionario de contabilidad y finanzas. Quito, 1999, 152 p.

ESTUPIÑAN Gaitán, Rodrigo y ESTUPIÑAN Gaitán, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Edición. 2 ed., Bogotá, Ecoe ediciones, 2006, 145 p.

CAMISON Cesar, CRUZ Sonia, GONZALES Tania. Gestión de la calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, Pearson Educaciones, 2007, 276 p.

VAN DEN BERGHE, Edgar. Gestión y Gerencia Empresarial Aplicadas al Siglo XXI. 2 ed., Bogotá, Ecoe ediciones, 2010, 324 p.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. 2 ed., Bogotá, 2004, 214 p.